SANKO'NUN YENİ DÖNEM İK STRATEJİSİ

GENÇ Capital

HAZİRAN 2018

"ZOR" ALIM

En beğenilen şirketlerde işe girmek için pek çok zorlu aşamadan geçmek gerekiyor. Geçmişte 3-5 aşamayla tamamlanan işe alım süreci, bugün 10 aşamaya kadar çıktı. Aşama sayısını bazı süreçlerin online'a taşınması artırıyor.

HANDE ÖZDAĞDEVİREN
LC Waikiki Merkez İK Direktörü

"8 bin kişiyi işe alacağız"

YETENEĞE SICAK TAKİP

AKIN ÖNGÖR'den kariyer taktikleri

BURCU CİVELEK YÜCE
Akbank İK ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı

"Yetkinliklere odaklanıyoruz"

AKBANK DÜŞÜNCE KULÜBÜ

Akbank
hayatın kalbinde
AKBANK
sizin için

Yayıncı
Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş

Murahhas Üye (CEO) Cem M. Başer
Yayın Direktörü (Sorumlu) M. Rauf Ateş
Yayın Yönetmeni Sedef Seçkin Büyük
Yazışleri Müdürü Ebru Fırat
Haber Müdürü Şeyma Öncel Bayıksel
Yazı İşleri Müd. Yard. Nilüfer Gözütok
Görsel Yönetmen A. Bertuğ Patır
Editörler Elçin Cirik, Özlem Aydın Ayvacı, Yasemin Erdoğan, Aslı Sözbilir
Haber Merkezi Ayçe Aksakal, Hande Yavuz, Nil Dumansızoğlu
Sayfa Yapımcısı Ozan Gürel
Grafik Yaman Tetik
Fotoğraflar Gökhan Çelebi, Hüseyin Öngen
Marka Müdürü Gökçe Aykaç
Ankara Temsilcisi Erdal İpekeşen
Tel: 0 312 207 00 95

Yönetim
Tüzel Kişi Temsilcisi Mehmet Rauf Ateş
Satış ve Dağıtım Direktörü Egemen Erkorol
Finans Direktörü Didem Kurucu
Üretim ve Planlama Direktörü Yakup Kurtulmuş

Trump Towers Kule 2 Kat 21-24
34387 Şişli-İSTANBUL
Tel 0 212 410 32 28 Faks 0 212 410 32 27
www.doganburda.com / capital@capital.com.tr

Reklam
Grup Başkan Nisa Aslı Erten Çokça
Satış Koordinatörü Nursel Yavuz, Zeynep Rendeci, Haluk Demir
Satış Müdürü Burcu Acavut, Beril Güroğlu Sözkesen, Şerife Dökmetaş
Bölgeler Satış Müdürü Dilek Ünlü
Proje Müdürü Selçuk Ergenç

Rezervasyon
Tel: 0 212 336 53 00 / 0 212 336 53 57 / 0 212 336 53 90
Faks: 0 212 336 53 92 - 93
Ankara Reklam Tel: 0 312 467 14 37/38
Hedef Sayfalar
Tel: 0212 336 53 70 Tel: 0 212 336 53 91

Baskı Uniprint Basım San. ve Tic. AŞ.
Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No: 159
34555 / İstanbul Tel: 0212 798 28 40
Faks: 0212 798 20 63 www.apa.com.tr

Dağıtım Yaysat A.Ş. Tel: 0 212 622 22 22
Yayın Türü Yerel, süreli, aylık

© Capital Dergisi Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş tarafından T.C. yasalarına uygun olarak yayımlanmaktadır. Capital Dergisi'nin isim ve yayın hakkı Doğan Burda Dergi Yayıncılık ve Pazarlama A.Ş'ye aittir. Dergide yayımlanan yazı, fotoğraf, harita, illüstrasyon ve konuların her hakkı saklıdır. İzinsiz, kaynak gösterilerek dahi alıntı yapılamaz.

DB Okur Hizmetleri hattı Tel: 0212 478 03 00
okurhizmetleri@doganburda.com.tr
DB Abone Hizmetleri hattı
Tel: 0212 478 03 00 Faks: 0212 410 35 12-13
abone@doganburda.com
Her gün saat 09.00-22.00 arasında hizmet verilmektedir.

Staj, başarılı kariyerin ilk adımı

Türkiye'deki ulusal ve uluslararası büyük grup ve şirketlerde işe girmek, Harvard'a kabul almaktan daha da zor hale geldi.

Son 2 yılın verilerine göre Harvard'a başvuru yapan her 100 kişiden ortalama yüzde 5,8'i kabul alırken bizdeki pek çok şirkette binlerce iş başvurusundan ancak yüzde 1'i kabul ediliyor.

Editörlerimizden Nil Dumansızoğlu'nun yaptığı araştırma işe alım sürecinin eskiye göre çok daha zorlaştığını ortaya koyuyor. Geçmişte 3-5 aşamayla tamamlanan işe alım süreci, bugün 10 aşamaya kadar çıkmış durumda.

Bu ortamda, yeni mezunlar için iş bulabilmenin en etkili yolu "staj"dan geçiyor diyebiliriz. Lider okulu olarak tanınan P&G Türkiye'nin yönetim kurulu başkanı Tankut Turnaoğlu, işe aldıkları kişilerin büyük bir bölümünün eski stajyerleri olduğunu söylüyor. Turnaoğlu, buna karşın her yıl kasım-aralık döneminde 5 bin staj başvurusu aldıklarını, bunların sadece yüzde 1'ini kabul ettiklerini açıklıyor.

Genç Capital için görüştüğümüz LC Waikiki Merkez İK Direktörü Hande Özdağdeviren de bu yıl 8 bin kişiyi işe alacaklarını, bu sayının yarısının yeni mezunlardan oluşacağını belirtiyor. Özdağdeviren, yeni mezunlarda önceliği üniversite 3'üncü sınıfta işe aldıkları stajyerlere verdiklerini söylüyor.

Benzer durum diğer büyük şirketler için de geçerli. İyi bir şirkette işe girebilmek için üniversitenin son yılını beklemeden 3'üncü sınıfta staj olanaklarını ciddiyetle takip etmek gerekiyor.

Keyifli okumalar.

Ayçe Tarcan Aksakal
aaksakal@capital.com.tr

İÇİNDEKİLER

4 Kampüsten
6 Yeteneğe sıcak takip
10 Geleceğin çalışanları aranıyor
14 "Zor" alım
18 "8 bin kişiyi işe alacağız"
22 Dönüşüm başlıyor
26 "Meraklı gençleri çekmeye çalışıyoruz"
30 Yetkinliğe odaklanma zamanı
33 CEO'dan öneriler: Akın Öngör
34 CEO'dan gençlere: Filiz Akdede

Nil Dumansızoğlu ndumansizoglu@capital.com.tr

Kampüsten

Akbank'tan Ramazan kredisi

Akbank, nakit akışı düzenli olmayan esnaf ve KOBİ'lerin finansman ihtiyacını karşılamasına ve rahatça geri ödemesine olanak sağlayan "Ramazan'da Al Olduğunda Öde Kredisi"ni hazırladı. Konuyla ilgili açıklama yapan Akbank KOBİ Bankacılığı'ndan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bülent Oğuz, "Ramazanda iş hacmi artan esnaf ve KOBİ'leri düşünerek Ramazan'da Al Olduğunda Öde Kredisi'ni hazırladık. Bu krediden yararlanan esnaf ve KOBİ'ler, kredinin vadesi içinde istediği zaman ve istediği tutarda anapara ödemesi yapabiliyor. Onlara, nakit akışlarına göre 'az ya da çok' geri ödeme imkanı sağlıyoruz."

Direkt Kredi'de yüzde 20 büyüdü

Akbank, 2017 Aralık'ta "Telefonu salla kredini gör anında" sloganıyla kullanıcıların kullanabilecekleri kredi tutarını telefonlarını sallayarak öğrenebilme özelliğini duyurdu. Mobil kanala yaptığı yatırımların meyvesini toplayan banka, Direkt Kredi'de yüzde 20 büyüdü. Akbank Direkt Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tolga Ulutaş, "Bu dönemde Akbank'a yapılan Direkt Kredi başvurularının yüzde 56'sı telefonunu sallayarak kullanabileceği kredi tutarını öğrenen müşteriler tarafından yapıldı. Ürünümüze eklediğimiz bu yeni özellikle müşteri deneyimi tasarımının ne kadar önemli olduğunu yeniden kanıtladık" diyor.

Kadın girişimcilere çağrı

EY Türkiye, Girişimci Kadın Liderler Programı'nın üçüncü yılı için başvuru sürecini başlattı. Vizyon sahibi girişimci kadınların iş dünyasında yükselmeleri ve küresel pazarda rekabet edebilmelerini desteklemek amacıyla yürütülen programa seçilen girişimciler; EY Türkiye'nin desteğiyle hiçbir ücret ödemeden 1 yıl boyunca eğitim, mentorluk, iş geliştirme ve networking desteği alıyor. Programa başvurular 31 Temmuz'a kadar EY'nin web sitesi üzerinden yapılabilecek.

Bankacılıkta "selfie" dönemi

Akbank, yüz tanımlama teknolojisiyle Akbank Direkt'e "Selfie ile Giriş" yapabilme imkanı sunuyor. Konuyla ilgili açıklama yapan Akbank Direkt Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı Tolga Ulutaş, şöyle konuştu: "Selfie hayatımızın bu kadar içine girmişken biz de 'Akbank Direkt'e selfie ile neden giriş yapılamasın' dedik ve Türkiye'de bir ilki gerçekleştirdik. Artık müşterilerimiz, Akbank Direkt'e yüzlerini tanıtıyor ve şifre girmeye gerek olmadan selfie'leriyle giriş yapabiliyor."

Fellow 2018 başvuruları başladı

Türkiye'de girişimcilik ekosistemini geliştirmek ve genç girişimcilere ilham vermek üzere kurulan Türkiye Girişimcilik Vakfı, Fellow 2018 Programı için başvuruları almaya başladı. 23 Haziran'a kadar Fellow Programı'na başvurarak girişimcilik potansiyeli taşıdığını gösterebilen üniversite öğrencileri, girişim elçileri olarak farklı etkinlik ve projelerde yer alma, 1 yıl boyunca 500 TL burs alma, girişimcilik alanında ilham kaynağı olan rol modellerle tanışma ve uluslararası girişim ağına katılma şansına sahip olacak.

Yönetici adayları yetiştirecek

Mondelez International Türkiye Genel Müdürü İhsan Karagöz, Manisa Genç İşadamları Derneği CBÜ Öğrenci Temsilciliği'nin düzenlediği Dünya Devleri Manisa'da Buluşuyor etkinliğinde gençlerle bir araya geldi. Mondelez International üst düzey yöneticilerini yetiştirmek üzere kurulan yönetim stajyeri programının detaylarını açıklayan Karagöz, bu yıl Stargate kapsamında 11 seçkin öğrencinin programa alınacağını ve tüm üniversite mezunlarının başvurularının beklendiğini söyledi.

"Uzmanlık" değer kazandı

On yılda 4 bin kişiyi işe yerleştiren PageGroup'un ülke müdürü Hugo Campo, Türkiye'de işe alım alanında profesyonel hizmet alma anlayışında ciddi değişimler yaşandığını söylüyor. "Her sektörden uluslararası şirketler ve yenilenmeye giden orta ve küçük ölçekte işletmeler insan kaynakları politikalarında uzman yaklaşımlara yöneliyor. Profesyonel işe alım ve danışmanlık şirketlerinin hizmetlerinden faydalan kurumlar, kendi iş ağlarının dışına çıkarak daha geniş bir yetenek havuzundan adayları değerlendirebilme şansı yakalıyor" diyor.

Gençler bu alanları istiyor

Kariyer platformu toptalent.co, 5 bin 130 gençle yaptığı araştırmada, Türkiye'de en çok çalışılmak istenen iş alanlarını açıkladı. Buna göre Türkiye'nin önde gelen 6 üniversitesinde okuyan yeteneklerin en çok çalışmak istedikleri alanlar; yüzde 20 pazarlama, yüzde 14 Ar-Ge, yüzde 10 finans, yüzde 10 mühendislik oldu. İK, kurumsal iletişim ve reklam, kadınların öncelikli çalışılmak istenen alanlar olarak öne çıkıyor. Erkeklerin öncelikli alanları ise finans, BT, satış ve start up şirketleri.

YETENEĞE SICAK TAKİP

Muhtar Kent'ten Murat Ülker'e, Hüsnü Akhan'dan Nevzat Aydın'a iş dünyasının başarılı birçok lideri, yetenek yönetimini İK'nın işi olarak görmüyor. Yüksek potansiyelli yöneticileri ortaya çıkarmak için ciddi zaman harcıyorlar, bu konudaki yaklaşımlarıyla öne çıkıyorlar. Murat Ülker, gelecek gördüğü yönetici adaylarına kritik projelerde sorumluluk veriyor. Doğuş Holding CEO'su Hüsnü Akhan, yeteneklerle farklı platformlarda bir araya gelmeye çalışıyor. Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın da potansiyel yönetici adaylarını zorlu görevlerle sınıyor, özgüvenlerini test ediyor.

Nilüfer Gözütok Ünal ngozutok@capital.com.tr

The Coca-Cola Company'nin yönetim kurulu başkanı Muhtar Kent, beğendiği ve geliştirmek istediği yöneticilerle birlikte seyahat ediyor, onları daha yakından tanıyor. Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker, genel müdür olabilecek kapasitede ve nitelikte gördüğü üst düzey isimlere üst düzey projelerin sorumluluklarını delege ediyor. Ülker, Pladis CEO'su Cem Karakaş'a bu pozisyona getirmeden önce birçok kritik sorumluluk verdi. Örneğin Karakaş, Yıldız Holding'in en büyük satın alma operasyonlarından biri olan United Biscuits'i 5 yıl boyunca yakından takip etti, raporladı ve alım kararında aktif rol aldı.

Doğuş Grubu CEO'su Hüsnü Akhan, kendisine doğrudan raporlama yapan yöneticilerin yanı sıra farklı kademelerdeki potansiyeli yüksek yönetici veya yönetici aday-

larıyla da çalışma imkanı yaratmaya, onları tanımaya çalışıyor.

Bu örneklerden de görüldüğü gibi iş dünyasında yetenek yönetimi ve liderlik gelişimi sadece insan kaynakları kadrolarının işi değil. Bugünün birçok başarılı lideri, yetenek yönetimine bizzat müdahil oluyor. İşte iş dünyasının başarılı yöneticileri ve yetenek yaklaşımları…

HÜSNÜ AKHAN *DOĞUŞ GRUBU CEO'SU*

"Yakından tanımak önceliklerim arasında"

CEO SOHBETLERİ Çalışanlarımızı yakından tanımak ve çeşitli platformlarda bir araya gelmek önceliklerim arasında yer alıyor. "CEO sohbetleri" adındaki görüşmelerimizde farklı kademeden çalışanlarımızla buluşuyor, sorularını cevaplıyor ve grubumuzla ilgili önemli bilgileri dışarıya duyurmadan onlarla paylaşıyorum. Her yıl terfi alanlar için düzenlediğimiz yemeklere katılıp kariyer hedeflerini dinliyorum.

TAM SORUMLULUK Grubumuz bünyesindeki tüm çalışanlarımızı birer yetenek olarak görüyor; farklı sektörlerimizde, farklı coğrafyalarda çalışmalarına imkan tanıyarak kendilerini geliştirmelerine ve daha üst pozisyonlara hazırlanmalarına destek oluyoruz. Ekip arkadaşlarıma tam sorumluluk ve inisiyatif vererek kapasitelerinin ve potansiyellerinin farkına varmalarını çok önemsiyorum. Kariyerlerinin sorumluluğunun kendilerinde olduğu ve verilen fırsatları doğru değerlendirmeleri gerektiği konusunda yönlendirmeler yapıyorum.

"YETENEĞİN GÖRÜNÜR OLMASINI SAĞLIYORUZ"

Teknosa CEO'su Bülent Gürcan, insan odaklı bir iş yaptıklarını, çalışanlarının da müşterileri gibi odağında olduğunu söylüyor. "Çalışanına verdiğin değer, müşterine verdiğin değeri de gösterir yaklaşımını benimsediğim için çalışma süremin neredeyse yarısını yetenek yönetimine ayırıyorum" diyor. Gürcan, üst yönetim ekipleriyle birlikte çalışanlarını yakından takip ediyor. Bu kapsamda neler yaptıklarını şöyle anlatıyor:

"Proje sorumlulukları veriyor ve yeteneklerimizin şirket içinde daha görünür olmalarını sağlıyoruz. Çalışanları teşvik etmek ve ödüllendirmek amacıyla sahadaki yıldız satış ekipleri ve yöneticilerle ayda iki kere bir araya geliyor, çalışanları dinleyerek gelecek aksiyonlarımız için geri bildirim alıyoruz." Gürcan sürekli çalışanlarla temasta olmayı tercih eden bir yönetici. Hangi ortamlarda çalışanlarla ne sıklıkta bir araya geldiğini de şöyle paylaşıyor: "İçimizdeki yeteneklerle hem periyodik toplantılar hem sosyal ortamlarda bir araya gelmeyi tercih ediyorum. Ayda 2 kere yıldız satış danışmanlarıyla bir araya geliyorum. Her ay fonksiyon liderleri ve departman müdürleriyle toplantılarımız oluyor. Ayrıca bire bir toplantılar ve grup toplantıları da yapıyoruz."

Bülent Gürcan

Norbert Klein

MOTİVASYON ÖNEMLİ

BSH Ev Aletleri Türkiye, Orta Doğu, Afrika ve Bağımsız Devletler Topluluğu Bölgesi CEO'su Norbert Klein, özel geliştirme programları sunan, yönetim seviyesine bağlı 3 farklı yetenek yönetimi programı uyguladıklarını söylüyor. Buna ek olarak, BSH Grubu bünyesinde yüksek potansiyele sahip çalışanların uluslararası alanda kariyer adımları atmaya hazırlandığı uluslararası gelişim programlarının da mevcut olduğunu belirten Klein, sözlerine şöyle devam ediyor:

"Geçmişte yaptıklarımızla bugün arasındaki en büyük fark, şu anda çalışanlarımızın kendi motivasyonları üzerinde duruyor olmamız. Bu, ilgili yöneticinin belirli geliştirme havuzları teklif etmesi değil, çalışanın bu havuzlara bizzat kendisinin başvurması anlamına gelir. Çalışan, değerlendirme merkezinin sonuçlarına ve yöneticilerinin değerlendirmelerine bağlı olarak bu havuzlardan birine kabul edilir. Bu yaklaşımı benimseyerek, geleceğin liderleri için çalışanların öz motivasyonlarını görmek istiyoruz. Ayrıca birimler arası gelişim ve belirli projeler bağlamında sorumluluk üstlenme açısından açıklık bekliyoruz."

BSH'da belli periyotlarda yetenekler ve şirketin üst düzey yöneticilerinin bir araya geldiği toplantılar düzenleniyor. Aynı zamanda her yöneticinin bir mentisi de bulunuyor.

KAYNAŞTIRICI ŞİRKET ORTAMI

Olmuksan IP Türkiye Genel Müdürü Ergün Hepvar, başarının en büyük faktörünün insandan geldiğine inanıyor. "Ben bu konunun insan kaynaklarının sorumluluğunda olan bir iş değil, bir liderin en önemli önceliği olması gerektiğine inanıyorum. Zamanımın yarısından fazlasını yetenek yönetimine ayırdığımı

söyleyebilirim" diyor. Hepvar, önemli birçok projenin liderliğini şirkette farklı fonksiyonlarda ve her yaş grubundan kadın erkek çalışana delege ediyor. Türkiye'den Avrupa, Orta Doğu ve Afrika bölgesine ihraç ettikleri genç yeteneklerin de olduğuna değinen Hepvar, "Bu kişilere mentorluk yapılmasını koordine ediyor, kendim de elimden geldiğince zaman ayırıyorum" diye konuşuyor. Ergün Hepvar, Genç Olmuksan Programı'nda yetenekleri 6 ay süresince interaktif bir şekilde geliştiriyor. Hem bu programda hem aylık "Townhall" toplantıları, "Roadshow"lar ve bire bir görüşmeler sırasında da genç yeteneklerle bizzat bir araya geliyor. "Çalışanlarımızın yaratıcılık ve inovasyonda özgür olacakları kaynaştırıcı bir şirket ortamı oluşturmak istiyoruz. Bu nedenle toplumsal sosyal sorumluluk projelerimizin geliştirilmesini de çok genç çalışanlarımızdan oluşan bir takıma delege ettik" diyor.

ÖZGÜVENİ TEST EDİYOR

Yemeksepeti CEO'su Nevzat Aydın'ın yüksek potansiyel gördüğü yönetici adaylarından en önemli beklentisi, öğrenmeye açık olmaları, hızlı öğrenebilmeleri ve değişikliğe hızla adapte olabilmeleri. Bu üç önemli yetkinliği test etmek için Aydın'ın kendince yöntemleri var. Bu yöntemleri şöyle anlatıyor:

Nevzat Aydın

"Örneğin yönetici adaylarımıza halihazırda uzman oldukları alanlarda değil de konfor alanlarının dışına çıkaracak zorlu görevler verebiliyorum. Bu zorlu görevler karşısında gösterdikleri performans gelecekteki başarı çizgilerini öngörebilmemi sağlıyor. Yeni görevler ve sorumluluklar vererek onları inisiyatif almaya, karar verici olmaya ve ortaya çıkan sonuçlarla da yüzleşmeye yönlendiriyorum. Tüm bunların bir yönetici adayının ya da yöneticinin gelişimini çok olumlu yönde etkilediğine inanıyorum."

Aydın'ın bir yöneticinin veya adayın yüksek potansiyele sahip olduğunu anlamasını kolaylaştıran faktörlerden biri de özgüven düzeyi. Özgüveni test etmeyi sevdiğini belirten Aydın, sözlerine şöyle devam ediyor: "Bu nedenle pek çok farklı konu hakkında varsayımlar yaparak onlarla iddiaya girmekten hoşlanıyorum. Çok iyi bilmedikleri konularda bile tahmin yürütmelerini isteyerek onların düşünce yapısını anlamaya çalışıyorum."

FARK YARATANLAR ÖDÜLLENDİRİLİYOR

Mercedes-Benz Türk İcra Kurulu Başkanı Süer Sülün, hem global hem yerel olarak "Leadership 2020" projesiyle başlattıkları inisiyatiflerinin en önemli ana başlıklarından birinin yetenek geliştirme olduğunu söylüyor. "Bu konuyu çok önemsiyoruz ve bu konuda ciddi mesai harcıyoruz" diyen Sülün, genç yetenekleri iş hayatlarının ilk adımında keşfetmeyi son derece önemli bulduklarının altını çiziyor. Bu kapsamda neler yaptıklarını da şöyle paylaşıyor:

Süer Sülün

"Mentorluk ve rotasyon programları uyguluyoruz. Ben de şahsen bu programlara dahil oluyorum. Ayrıca çalışanlarımızın yüksek performanslarını ödüllendirmek için de projeler gerçekleştiriyoruz."

GÜVEN KAZANMA FIRSATI VERİYOR

İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi Şelale Zaim Gorton, geçtiğimiz yıl yönetim kurulu üyeliğini devralma süreci devam ettiği için yetenek yönetimi konusuna mesaisinin ancak yüzde 30'unu ayırabildiğini ancak 2018'den itibaren daha fazla zaman ayırmaya başladığını söylüyor. Gorton'a göre nitelikli yeteneklere, projelerle kendilerini ispat ve güven kazanma fırsatı vermek çok önemli. Ancak önemine

VAHAP KÜÇÜK *LC WAİKİKİ YÖNETİM KURULU BAŞKANI*

"Konfor alanından çıkararak teşvik ediyorum"

"İŞİMİZİN İLK ADIMI" Koyduğumuz hedefte başarılı olabilmemiz için nasıl bir ekiple çalışacağımız işimizin ilk adımı. İşe alım ve kariyer yönetimi birimleriyle yaptığımız değerlendirmelerde bu konu benim öncelikli gündem maddelerimden biri oluyor. Saha kadrolarımızın büyük bir kısmı terfi süreciyle üst kademelere kadar yükselme imkanına sahip. Böylelikle içimizdeki yetenekleri keşfetmeye odaklanıyoruz. Benim kişisel yaklaşımım, arkadaşlarımızı bugüne kadar yaptığı işlerin dışında farklı alanlarda da kendini geliştirmeye zorlamak gerektiği yönünde...

"GENÇLERLE BİR ARAYA GELİYORUM" Yeteneği doğru tespit ettikten sonra o kişileri konfor alanından çıkartacak projelere atamanın ve yeni başarılar elde etmeye teşvik etmenin önemine inanıyorum. Üniversite iş birliklerimiz kapsamında ben de genç arkadaşlarımızla bir arada olma imkanı buluyorum. Şirket olarak her yıl katıldığımız etkinliklerle bunu sürdürülebilir kılmayı hedefliyoruz.

inanmadıkları projelere zorlamak veya yeterince donanımlı olmadıkları projelerde yapamayacakları şeyleri beklemenin veya çıktıları belli olmayan "sonsuz" projelerde görev vermenin ters etki yaratacak bir yaklaşım olduğunu da düşünüyor. "Bu nedenle doğru projeleri karşı tarafın da geri bildirimiyle kişinin seviyesine ve deneyimine göre seçmek, destek vererek, istenilen sonuçlarda mutabık kalınarak ilerlemek daha verimli bir yöntem" diyor. Stratejik olarak yıldız oyuncu görülen yeteneklerle her seviyede yönetimin yakın temas içinde olması gerektiğine de değinen Gorton, şirket içinde yeteneklerle şirket içi genel ve sosyal toplantılarda bir araya geliyor.

"TEMASTA OLMAYI TERCİH EDİYORUM"

Pegasus CEO'su Mehmet Nane, çalıştığı ekiplerle yakın temasta olmayı, onları birinci ağızdan dinlemeyi tercih eden bir yönetici olduğunu söylüyor. Diğer tüm departmanlarla olduğu gibi İK departmanıyla da haftalık bazda düzenli şekilde bir araya geldiğini ve özellikle yetenek yönetimi konusunda karşılıklı fikir paylaşımı yaptığını belirtiyor. "Çünkü yetenek yönetiminin bir şirkette sadece insan kaynakları departmanı tarafından yapılabilmesi bence mümkün değil" diyor. Nane, kendi yetenek yaklaşımını da detaylarıyla şöyle açıklıyor: "Çalışanları yakından izleyen, tanıyan yönetici pozisyonundaki kişilerin, gözlemlerini ve ihtiyaçlarını insan kaynaklarına ileterek birlikte çalışması bence çok önemli ve değerli. Biz her bir yöneticimizi bir 'lider adayı' olarak görür ve kendi liderliğine giden yolda onunla birlikte yürürüz. Ben hem birlikte daha çok zaman geçirmek hem interaktif bir iletişim içerisinde olmak hem de kendilerine gelişim alanları yaratmalarını sağlamak için eğitim, seminer, zirve gibi etkinliklerde gençlerle bir araya gelmeyi önemsiyorum. Ben de genç yeteneklerden çok şey öğreniyorum."

ERDEM KOÇAK *HENKEL GCC YÜRÜTME KURULU BAŞKANI*

"Yaşamlarına dokunmayı hedefliyorum"

YÖNETİCİNİN GÖREVİ Benim anlayışıma göre bir yöneticinin bulunduğu konumdaki görevi, kendi yerine en az kendisi kadar yetkin olabilecek birisini yetiştirmeden bitmez. Bana rapor eden 14 yönetici var ama sadece 3-4 tanesi ile aynı ortamı yoğunlukla paylaşıyorum. Diğerleriyle teknolojinin olanaklarını kullanarak iletişim kurmaya çalışıyorum. Her biriyle yılda 1-2 kere de olsa bire bir iletişim kurmayı, yaşadıklarını hissetmeyi, onların yaşamlarına dokunmayı hedefliyorum. Bunun çok önemli bir fark yarattığını biliyorum ve bu konuda inandırıcı geri bildirimler alıyorum.

GENÇLERLE SOHBET Her hafta şirketimizin işgal ettiği katları düzenli olarak dolaşıp tüm çalışanlarla kısa sohbetler yapmak ajandamın bir bölümünü oluşturuyor. Bu şekilde çalışanlardan şirketle ilgili çok değerli geri bildirimler alıyorum. Yaptığım diğer bir uygulama ise aylık değerlendirme toplantımıza mutlaka en az iki yüksek potansiyelli genç çalışanımızı davet edip onlardan 20 dakikalık sunum yapmalarını istemek. Böylece hem onlar üst yönetim kontağına maruz kalıp tecrübeleniyor hem benim yönetim kurulu arkadaşlarım başka bir bölümde çalışan genç yetenekler konusunda bilgi sahibi oluyor.

CENK SERDAR
SAUDI TELECOM COMPANY (STC) KIDEMLİ BAŞKAN YARDIMCISI

"Gençlere yetki verdik, tarihe geçtik"

10 BİN KİŞİLİK EKİP Yetenek seçimi ve yönetimi benim ajandamda çok ciddi öneme sahip. Farklı birçok yöntem ve uygulama ile yıllık mesaimin yaklaşık yüzde 20-25'lik kısmını yetenek yönetimine ayırıyorum. McKinsey'nin organizasyonel sağlık indeksine göre STC son 4 yılda en alt çeyrekten, geçtiğimiz yıl, en üst çeyreğe çıktı. Böylece McKinsey OHI Index tarihinde en hızlı yükselen ve en başarılı şirket seçildi. Bu başarıyı getiren yetenek yönetimi oldu. Bu başarıyı sağlamak için şirkete katkı sağlamayan kişileri hızla yönetimden uzaklaştırıp genç yeteneklere yetki ve sorumluluk verdik.

3 YILDA 2 TERFİ Örneğin şu anda şirkette müşteri deneyiminden sorumlu genel müdürümüz 33 yaşında. Kendisini morali bozuk bir durumda keşfedip mülakat yaptım, özellikle ne kadar tutkulu ve yetenekli olduğunu gördükten sonra son 3 yılda 2 defa terfi ettirdim ve kendisine düzenli olarak mentorluk yaptım. Şirketin dünya çapında müşteri deneyiminde çok iyi bir nortaya gelmesinde çok önemli bir rol oynadı.

GELECEĞİN ÇALIŞANLARI ARANIYOR

Bugün 13 ülkede faaliyet gösteren Şişecam'ın vizyonunda "daha global" olmak var. Şirketi bu hedefler doğrultusunda geleceğe taşıyacak adaylarla çalışmak istediklerini belirten Şişecam Topluluğu İnsan Kaynakları Başkanı Şengül Demircan, öğrenme ve adapte olma yeteneğinin önemine dikkat çekiyor. Gelecekte ortaya çıkacak, öngöremedikleri konularla ilgili çalışanların entelektüel ve sosyal çevikliğinin kritik olduğunu vurguluyor ve "Kolay adapte olabilen ve buna açık kişileri seçmek çok önemli. Sonuçta bugün işe aldığınız kişinin 5 yıl sonra yapacağı iş aynı olmayabilir" diye konuşuyor.

Nil Dumansızoğlu ndumansizoglu@capital.com.tr

Şişecam Topluluğu, Türkiye'nin en güçlü sanayi kuruluşlarından biri. 154 ülkeye ihracatı ve 13 ülkedeki faaliyetleriyle küresel bir oyuncu olan şirketin yurt içi ve yurt dışında toplam 44 üretim tesisi bulunuyor. Dünyanın 5'inci büyük üreticisi olan Şişecam'ın hedefinde ilk 3'e girmek var. "Gelecek, bizim için daha global olacak" diyen Şişecam Topluluğu İnsan Kaynakları Başkanı Şengül Demircan, İK stratejisinin de şirketin vizyonu doğrultusunda oluşturulduğunu söylüyor. "İK olarak şirketi bu geleceğe hazırlamak için doğru yetkinliklere sahip iş gücünü kazanmak ve çalışanlarımızı bu dönüşümün gerektirdiği biçimde yetiştirmek üzerine çalışıyoruz" diyor.

Bu hedeflere ulaşma noktasında Demircan'ın şirket çalışanları ve potansiyel çalışanlarda aradığı en önemli iki özellikse entelektüel ve sosyal çeviklik. Bütün insan kaynakları ve iş dünyası liderlerinin, geleceğe nasıl hazırlanmak gerektiğini tartıştığını hatırlatan Demircan, şöyle konuşuyor:

"Önümüzdeki 5-10 yılda, bugün bilmediğimiz meslekler ortaya çıkacak. Öngörebildiğimiz her konuya hazırlanmaya çalışıyoruz ama öngöremediklerimizle ilgili de entelektüel çevikliğin çok önemli olduğunu düşünüyorum. Kolay adapte olabilen ve buna açık olan kişileri seçmek çok önemli. Çünkü o kişinin bugün alacağınız iş ile 5 yıl sonra yapacağı iş aynı olmayabilir."

Şengül Demircan'la Şişecam'daki iş olanakları, eğitim fırsatları ve geleceğin organizasyonu üzerine konuştuk:

Şişecam'ın İK stratejisinden bahseder misiniz?

İnsan kaynakları stratejisi, kurumun stratejik hedefleri ve vizyonundan doğrudan etkileniyor. Şişecam, şu an 13 ülkede faaliyet gösteren global bir organizasyon. Camın bütün alanlarında ve kimyasallar sektöründe ciddi yatırımlarımız var. Dünyada ilk 3'te yer alma hedefimiz doğrultusunda verimlilik, Ar-Ge, inovasyon gibi konular, şirketimiz için kritik önem taşıyor. Gelecek bizim için daha da global olacak. Dolayısıyla İK stratejisinin önemli bir

parçası, şirketi bu geleceğe hazırlamak için doğru yetkinliklere sahip iş gücünü kazanmak ve çalışanlarımızı bu dönüşümün gerektirdiği biçimde eğitmek, geliştirmek, hazırlamak, organizasyon anlamında altyapıyı kurmak diyebiliriz.

Bu stratejiniz doğrultusunda işe alacağınız kişilerden beklentileriniz nedir?

Şu anda bütün insan kaynakları ve iş dünyası liderleri, geleceğe nasıl hazırlanmak gerektiğini konuşuyor. Gelecek ajandasında, "Gelecekteki organizasyon modelleri, yapıları çalışma biçimleri ne olacak", "Mevcut iş gücümüzü, bugün var olmayan işlere nasıl hazırlayacağız ve adapte edeceğiz", "Motivasyonlarını nasıl sağlayacağız?" gibi kritik sorular var. Bunları düşünürken geleceğin organizasyonları ve orada gerekli yetkinlikleri tahmin etmeye çalışıyoruz. Önümüzdeki 5-10 yılda, bugün bilmediğimiz meslekler ortaya çıkacak.

"YENİ ÇAĞIN MESLEKLERİNDE EKSİK VAR"

AJANDADA NE VAR? Dijital dönüşüm bizim için önemli bir ajanda. Dijital dönüşümle ilgili bence bütün kurumlar sıkıntı yaşıyor. Şu anda kurumsal kaynak planlaması sistemimizi geliştiriyoruz, bütün BT altyapımızı güncelliyoruz. Bu programın proje yöneticisi, iş analisti, veri madenciliği, veri analitiği tarafında çalışacak kişileri bulmakta zorluk çekiyoruz. Bunlarla ilgili çok ciddi ve çok sayıda arayışımız var.

KENDİ YETİŞTİRİYOR Üretim tarafında genelde çalışanlarımızı yeni mezun alıp kendimiz yetiştiriyoruz. Camı tamamen biz öğretiyoruz. Orada ihtiyaçlarımıza yönelik eleman bulmakta çok sıkıntı yaşamıyoruz. Zaten bizim üretimdeki kalitemizi bildikleri için yeni mezun mühendisler bizimle çalışmak istiyor. Üretim tarafında sorunumuz yok ama teknoloji, inovasyon gibi yeni çağa bağlı işlerde kaynak bulmakta zorlanıyoruz.

Şu an olmayan bir şeye nasıl hazırlamlır?

İnsanın, pek çok değişime adapte olma yeteneği çok yüksek. 10-20 yıl önce de bugün iş dünyasında olan pek çok iş tanımı, hayatımızda olan teknolojiler yoktu. Bunların hepsine çok kolay adapte olduk. Öngörebildiğimiz her konuya hazırlanmaya çalışıyoruz ama öngöremediklerimizle ilgili de entelektüel çevikliğin çok önemli olduğunu düşünüyorum.

İşe alımda önemli olan, adaptasyon yeteneğini kurumunuza kazandırmak. Öncelikle kişide bir entelektüel çeviklik var mı, araştırıyor mu, kendisini geliştiriyor mu buna

bakıyoruz. İkinci olarak da etrafında olup bitenlere adapte olabiliyor mu, tutumlarını, davranışlarına ona göre değiştirebiliyor mu gibi sorularla sosyal çevikliğine bakıyoruz. Bu ikisi olduğu zaman zaten geri kalan çevresel şartları biz eğitimlerimizle sağlıyoruz.

Şu anda kaç çalışanımız var?

Çok farklı kültürlerin bir arada çalıştığı, teknolojiden ciddi biçimde etkilenen ve etkilenmeye devam eden bir sektördeyiz. 13 ülkede 21 bin çalışanımız var. Türkiye ve yurt dışı oranı şu anda neredeyse yarı yarıya. Dolaylı olarak istihdam sağladığımız, bize servis sağlayan, üretim işlerimizin görevlerinde yer alan pek çok şirket ve onların personeli var. Bunları dahil ettiğimizde faaliyetlerimiz yaklaşık 30 bin kişinin hayatına dokunuyor.

Ar-Ge personeliniz kaç kişi?

Ana Ar-Ge merkezi olarak bakarsak 80-90 kişi tasarım merkezinde çalışıyor. Laboratuvarlarımızla birlikte yaklaşık 200 kişi Ar-Ge konusunda istihdam ediliyor.

Gündemimizde yurt dışında da Ar-Ge merkezi açmalı mıyız konusu var. Özellikle camdaki yeni teknolojilerin Şişecam'a ve Türkiye'ye kazandırılması noktasında Türkiye'de ve yurt dışında nasıl bir faaliyet modeline geçmemiz gerektiğini düşünüyoruz.

Yeni mezunları nasıl istihdam ediyorsunuz?

Çok büyük bir alım olmadığı sürece ayrılan çalışanların yerine işe alma şeklinde gerçekleşiyor. Kapasitelerimiz artsa da teknolojiyle beraber iş ortamınız daha verimli hale geliyor. Dolayısıyla çalışan sayılarında eskiden olduğu gibi binlerle artış söz konusu değil. Geçen yıl Türkiye'de beyaz yaka olarak 300 kişi işe aldık. Bunların yaklaşık yüzde 20'si yeni mezun ya da 1 yıl tecrübeli.

Kabaca bir baktığımızda, bizim mühendis ve uzman yardımcılığı alımlarımız çok önemli. Burada belli bir kariyer yolu var.

Yurt dışı operasyonlarında istihdam politikanız nedir?

Yurt dışında çalışanlarımızın büyük bir kısmı lokal. Belli kritik pozisyonlara da Türkiye'deki yönetim merkezimizden görevlendirmeler yapıyoruz. Yaklaşık 100 kişi yurt dışındaki operasyonlarımızda bu tür görevlerde bulunuyor.

İstihdam sıkıntılarımız, bulunduğumuz yere göre değişiyor. Örneğin iş gücü arzının düşük olduğu bir ülkedeysek hemen her seviyede personel bulmakta sıkıntı yaşayabiliyoruz. Ama üretimin yoğun olduğu bir yerdeyse başka yerlere eleman kaptırma sıkıntısı olabiliyor. Bir de ülkelerin de sosyoekonomik dengeleri, demografik dağılımları birbirinden çok farklı.

Eğitim programlarınızdan bahseder misiniz?

Bütün eğitimlerimizi Şişecam Akademi çatısı altında yürütüyoruz. Teknik eğitimlerin yanı sıra kritik olduğunu düşündüğümüz liderlik, kurum kültürü ve değerler gibi konuları da yine akademi çatısı altında yönetiyoruz. 2 yıldır çok önemli bir liderlik okulu yapılanmamız var.

"GENÇLERİ İŞ DÜNYASINA HAZIRLIYORUZ"

OKULLARLA İŞ BİRLİĞİ Şişecam Akademi, bizim için sadece kurum içi çalışanlara değil, paydaşlara, henüz şu an öğrenim aşamasında olan gençler gibi kurum dışına da eğitim verdiğimiz bir platform. Farklı uzmanlık alanlarındaki teknik bilgi gereksinimini bu okullarla sağlamaya çalışıyoruz. Şimdi yurt içinde ve yurt dışında çeşitli okullarla bizim faaliyet alanlarımıza uygun olabilecek bölümler açıyoruz.

İŞ OLANAĞI SAĞLIYOR Balıkesir Üniversitesi'nin yüksekokuluyla bir sertifika programını çok yeni tamamladık. Hem mezunları hem öğrencileri hedeflediğimiz bir programdı. Bunu, Balıkesir'deki cam elyafı yatırımımıza istihdam amaçlı yaptık. Cam elyafı gelecek gördüğümüz bir iş kolu. Halihazırda buradaki fabrikamızı oraya taşıyacağız ve yeni teknoloji yatırımı yapacağız.

İKİ OKULA DESTEK 2019'da Mersin'de, Denizli'de faaliyete geçecek meslek okullarımız var. Onun dışında Tataristan'da ve Bulgaristan'da iki okulla iş birliğine başlıyoruz. Bulgaristan'da fabrikamızın olduğu bölgede bir meslek okulunda bizim istediğimiz bölümler açılacak. Yurt dışında da istihdam sorunlarına meslek okulundan başlayarak destek olmaya çalışıyoruz.

Liderlik 3.0'a hazırlanıyoruz.

Bir de paydaşlar için gerçekleştirdiğimiz, bayiler için yaptığımız hem cam ev eşyası hem düz cam tarafında elektronik platformla da eğitimlerin paylaşıldığı bir paydaş eğitimimiz var.

Ar-Ge başkanlığı iş birliğiyle de yurt içi ve yurt dışında 100'den fazla üniversiteyle iş birliklerimiz var.

Yılda kaç stajyer alımı yapıyorsunuz? Şişecam'da staj yapmak isteyen gençler ne yapmalı?

Şişecam'ın genç yetenek programı "Together"ı bütün dünyadaki operasyonlarımıza açtık. Fabrikalarımızda, yurt içi ve yurt dışı yönetim satış merkezlerimizde önemli projeler belirliyoruz. Ondan sonra bu projeler için üniversitelerin 3 ve 4'üncü sınıf öğrencilerini alıyoruz. Detaylı bir seçim sürecinden sonra gençler, okudukları bölüme göre projelerle eşleştiriliyor. Minimum 6 ay olmak üzere o projede yarı zamanlı olarak çalışıyor. Daha sonra da bizde bir fırsat olduğu zaman bu öğrenciler arasında işe alım yapabiliyoruz. Bizde çalışmasalar bile iş dünyası hakkında bilgi sahibi oluyorlar. Bize de dışarıdan yeni ve yaratıcı fikirler gelmiş oluyor.

Bu yıl, Together programında 90'a yakın alım yapmayı hedefliyoruz. Yurt dışındaki alım sayıları bu yıl için istediğimiz seviyede değil, 10 kişi başladı ama önümüzdeki yıl yarı yarıya olmasını hedefliyoruz. Önümüzdeki yıl, 150 sayısına ulaşmayı ve 44 fabrikamızın hepsinde en az 2 stajyer olmasını istiyoruz.

İkinci staj programımız ise First Step. Orada da Türkiye'de 500 genç staj fırsatı sağlıyoruz. Bu yıl aldığımız başvuru sayısı 10 bini geçti. Zorunlu stajı olanların dışında potansiyeli olan gençleri almaya önem veriyoruz. Öğrencilerin potansiyelini görmeyi ve ileride Together'da uzun proje stajyeri olarak çalışma ihtimalini değerlendirmek istiyoruz.

Çeşitlilik konusunda nasıl bir profiliniz var?

Çeşitlilik ve katılımı destekleme konusu çok gündemde. Biz ağır sanayi diyebileceğimiz bir sektördeyiz ve üretim koşullarımız çok kolay değil. Ancak bizim 1935'lerde üretimde çalışan kadın sayımız daha çoktu. Biz politikamızı değiştirmiş değiliz. Üretimde çalışan kadın modeli mi azaldı, yoksa daha onların önüne farklı opsiyonlar mı açıldı sorularının yanıtını tam olarak veremiyorum. Her kurum için farklı bir hikaye söz konusu.

Biz, özellikle kadın istihdamını geliştirme konusunda çok aktif olarak çalışıyoruz. Balıkesir'de de melek yüksekokuluyla yaptığımız iş birliğinde, özellikle kız öğrencilerin katılmasını istedik, şartları ona göre uygun hale getirmeye çalıştık. Yeni teknolojilerle birlikte bizim üretim ortamlarımız da çok daha kadın dostu haline geliyor. Bütün fabrikalarımızda kadın dostu gözünden bakıyoruz.

Ben insanların kendini ifade edebileceği, özgür ve katılımcı bir çalışma ortamının sağlanmasının her şeyden önemli olduğunu düşünüyorum. Bununla ilgili de çalışanlarımızın her konuda fikrini almaya, onları yönetime katmaya çalışıyoruz. Bu iklimi bütün yöneticilerimiz kendi ekiplerinde oluştursun istiyoruz. Üretim dışında direktör ve üstü olarak yönetim seviyesinde kadın oranımız yüzde 30. Üretim tarafında kadınlar tarafından tercih edilebilirliği artırma ihtiyacı var.

"DEĞERLERİN UYUMU ÇOK ÖNEMLİ"

ADAY PROFİLİ Her şeyden önce adayların kişisel değerleri ile Şişecam Topluluğu'nun değerlerinin uyumu bizim için çok önemli. Biz burada ekip ruhunu, iletişimi, iş birliğini çok önemsiyoruz. Bunun dışında geleceğe yatkın, potansiyeli yüksek, öğrenme ve sosyal çevikliği olan adayları bulmaya çalışıyoruz. Kolay adapte olabilen ve buna açık kişileri seçmek ve çalışmak çok önemli. Çünkü bugün alacağınız işle o kişinin 5 yıl sonra yapacağı iş aynı olmayabilir. Değişim gittikçe artacak.

GENÇLERE TAVSİYE Gençlere, mutlu olabilecekleri ve kendilerini geliştirmekten keyif alabilecekleri bir alan seçmelerini tavsiye ederim. Gelecekte işletmelerin küçüleceğini, girişimciliğin öne çıkacağını konuşuyoruz. Gençler bir seçim yaptıktan sonra bunu seveceği bir alanda yapmalı. Sonrasında onu anlamak, uzmanlaşmak için efor harcamaktan çekinmeyeceğini, potansiyelini bize gösterebilen adaylar, her zaman bizim için öncelikli oluyor.

"ZOR" ALIM

Anadolu Grubu, Eczacıbaşı Topluluğu, Borusan Holding, Şişecam, Mercedes, Microsoft ve daha pek çoğu… Türkiye'nin en beğenilen bu şirketlerine girmek için pek çok zorlu aşamadan geçmek gerekiyor. Geçmişte 3-5 aşamayla tamamlanan işe alım süreci, bugün 10 aşamaya kadar çıkmış durumda. Aşama sayısının artmasında gelişen teknolojiyle bazı süreçlerin online'a taşınması etkili oluyor.

Nil Dumansızoğlu ndumansizoglu@capital.com.tr

Teknolojik gelişmelerle beraber işe alım süreçleri de son yıllarda değişti. Teknolojinin desteğiyle online'a taşınan aşamalar, şirketlerin daha çok adaya, daha titiz eleme yapabilmesini sağlıyor. Capital Dergisi olarak her yıl gerçekleştirdiğimiz "En Beğenilen Şirketler" araştırmamızı baz alarak yaptığımız inceleme, şirketlerin işe alım aşamalarını artırırken süreçleri kısalttığını gösteriyor. Özellikle kişilik envanteri, yazılı İngilizce sınavı, genel yetenek testi gibi uygulamaların hepsinin bir arada dijital platformlar üzerinden gönderilmesi ve video mülakat imkanları işleri oldukça kolaylaştırıyor.

Şirketlerin işe alım aşamaları 5-10 arasında değişiyor. Ancak hepsinin ortak noktası, en "doğru" adayı bulmak. Öncelikli beklenti ise kurum kültürüne uyum olarak belirtiliyor. Kültürel uyumun aday seçimlerinde çok önemli bir kriter olduğunun altını çizen Korn Ferry Türkiye Genel Müdürü Banu Beste Başol, "Eskiden kişinin işe uygunluğu denince akla ilk olarak teknik bilgi ve becerilerin uygunluğu gelirken artık kuruma kültürel uyumun başarıya etkisinin ne denli önemli olduğu biliniyor. Yeni mezunlar işe alım sürecine girmeden önce mutlaka başvuru yaptıkları şirketler hakkında bilgi edinsinler. Mülakata ev ödevini yaparak gelmiş, neden o kuruma başvurduğunu iyi ifade edebilen adaylar tercih ediliyor" diyor.

İşte en beğenilen şirketlerin işe alım süreçleri…

DEVLERDE SÜREÇ NASIL İŞLİYOR?

ANADOLU Anadolu Grubu'nda öncelikle online gelenek yetenek testi ve İngilizce sınavlardan geçmek gerekiyor. Burada başarılı olan adaylarla yüz yüze görüşmeler yapılıyor. İşe alım süreçlerinin beş yıl öncesine göre daha verimli hale getirmek için değişiklikler uyguladıklarını söyleyen Anadolu Grubu Holding İK Başkanı Osman Alptürer, "Bu yıl işe alım sürecimizi dijital platforma taşıyarak daha kullanışlı bir araç sunuyoruz" diyor.

ECZACIBAŞI Eczacıbaşı Topluluğu'nun yeni mezun başvuru süreci ise online başvuru, online ön eleme testleri (kavramsal beceri testi, kişilik envanteri ve İngilizce), görüşme, iş simülasyonları, referans araştırması ve teklif olmak üzere 6 aşamadan oluşuyor. Tüm aşamalardan başarıyla geçen adaylar arasında, kurum kültürüne en uygun adaya teklifte bulunuluyor.

BORUSAN Yeni mezun işe alımları Borusan Alpha Genç Yetenek Programı'yla gerçekleştiriliyor. Bu yetenekleri geleceğin liderleri olarak gördüklerini söyleyen Borusan Holding İK Grup Başkanı Nursel Ölmez Ateş, "Dijitalleşmeyle birlikte test ve mülakatları online olarak uyguluyoruz. Son aşamalardan biri olan değerlendirme merkezini, adayların Borusan'la ilk defa fiziksel temas kurduğu ve zorlayıcı bir aşama olarak konumladık" diyor.

DOĞUŞ Doğuş Holding İK Bölüm Başkanı Ebru Esmen Mete ise şöyle konuşuyor: "Yeni mezunların işe alım süreci online başvuruyla başlıyor. Daha sonra uygun adaylarla İK olarak ilk mülakatı gerçekleştiriyoruz. Kurum kültürümüze uygun olan adaylar, genel yetenek, İngilizce ve kişilik envanteri süreçlerinden geçiyor. Başarılı olanlar, departman yöneticileriyle ikinci mülakat gerçekleştiriyor. Son aşamada referans kontrolü ve teklif yapıyoruz."

AŞAMALAR ARTTI

İşe alım süreçleri hızlanırken eleme aşamalarında artış görülüyor. Bunun en büyük nedeni, artık mülakata kadar başvuruların, kişilik envanterlerinin ve yazılı dil sınavlarının online olarak gerçekleştirilebilmesi. Örneğin Betek Boya, bundan beş yıl önce 4-5 adımdan oluşan aşama sayısını bugün 8'e çıkarmış durumda. Betek İK Direktörü Tuğba Çörtelekoğlu, bunun nedenini, "Gençlerin farkındalıkları ve potansiyellerini ortaya çıkaracak uygulamaları ekledik. Kullandığımız testler farklılaştı, değerlendirme merkezi uygulamasıyla davranış bazlı sonuçlar almaya başladık" diyerek açıklıyor.

Tugba Çörtelekoğlu

Tat Gıda'da ise yeni mezun işe alım aşamasında öncelikle İK ve ilk yöneticinin görüşmeleriyle uzun liste belirleniyor. Uzun listedeki adaylara İngilizce seviye tespit sınavı ve kişilik envanteri uygulanıyor. Uzun listede aday sayısı yüksekse grup vaka çalışması yapılıyor. Grup vaka çalışmasında olumlu değerlendirilen adaylarla kendi departman yöneticilerinin görüşmesi sonrasında karar verilen adaya teklif yapılıyor. SEK İK Direktörü Sertaç Erenmemişoğlu, 5 yıl önce aşamaların sadece İK ve departman yöneticileriyle görüşme, İngilizce sınavı ve kişilik envanteri uygulanmasından ibaret olduğunu söylüyor. "Grup vaka çalışmasıyla doğru adayı başta tespit edip süreci basamak olarak uzatmamıza rağmen süre olarak kısalttık. Adaylarımız son aşamada çalıştıkları departmanın en üst fonksiyon yöneticisiyle tanışıyorlar" diyor.

Sertaç Erenmemişoğlu

SIKI ELEME KRİTERLERİ

Söz konusu Türkiye'nin en beğenilen şirketleri olunca işe alımlarda da adayları zorlu bir süreç bekliyor. Şirket kültürüne en uygun adayı bulmaya çalışan İK yöneticileri, binlerce başvuru arasından doğru kişiye ulaşmak için sıkı bir eleme yapıyor. Örneğin Şişecam Topluluğu İK Başkanı Şengül Demircan, alım süreçlerinin 8-10 aşama arasında değiştiğini söylüyor. Seçme ve yerleştirmede bilimsel metotlarla çalıştıklarını belirten LC Waikiki Merkez İK Direktörü Hande Özdağdeviren, "Başvuruları kriterlere göre filtreledikten sonra online genel yetenek sınavımız var. Ardından kişilik envanteri yapıyoruz. Sınavlarımızdan başarıyla geçen adayları yetkinlik bazlı mülakatlara davet ediyoruz. Temel yetkinlikleri ölçüyoruz arkasından yönetici görüşmesi yapıyoruz" diyor.

Boyner Grup CHRO'su Emek Yurdanur ise şöyle konuşuyor: "Boyner Grup'ta biz kişinin yeteneklerine ve karakterine önem veriyor, işle ilgili yetkinliklerini zaman içinde geliştirilebileceğine inanıyoruz. CEO'muz Cem Boyner'in de söylediği gibi 'Bilenle değil yapabilenle

çalışmak' bu süreçte hepimizin temel prensibi. Gençlerin başvuru sürecinden sonra insan kaynakları görüşme ve değerlendirmesi sonrasında departmanda birebir çalışacağı yöneticisiyle de tanıştırıp süreci hızlı bir şekilde sonlandırmaya odaklanıyoruz. Yüz yüze tanışmak bizim için çok önemli ve insana dokunan kültürümüzün önemli bir parçası. Adaylarla mutlaka birebir tanışarak bir bağ kurmaya özen gösteriyoruz."

Emek Yurdanur

TEKNOLOJİ ETKİSİ

Her alanda olduğu gibi İK da dijital dönüşüm geçiriyor. Süreçlerde değişiklik olmasa bile aşamaların büyük çoğunluğu online platformlarda gerçekleşiyor. Örneğin Akbank, uygulama metodunu online'a taşıyarak katılım oranında yüzde 25'lik bir artış kaydetti. Görüşmeler de bazı durumlarda dijital platformlar üzerinden gerçekleştiriliyor. Banka, önümüzdeki dönemlerde teknolojiyi çok daha yaygın kullanarak farklı görüşme metotlarını hayatımıza geçirmeyi hedefliyor.

Semih Süslü

Vestel'in de yeni mezunları işe alım süreci online başvuru ve online testler olmak üzere iki temel aşamadan oluşuyor. Genel yetenek ve genel İngilizce sınavlarını kapsayan testler de online yapılıyor. Vestel İnsan Kaynakları Direktörü Semih Süslü, "5 yıl önce de online başvuru aşamamız vardı, ancak tüm süreçlerimiz tamamen online ortamda gerçekleşmiyordu" diyor.

Mercedes-Benz Türk'ün yeni mezun işe alımlarında özellikle uzun dönem staj programı olan PEP (Professional Experience Program) çok etkili. Diğer işe alımlarda ise diğer şirketlerle hemen hemen aynı olsa da teknoloji, tüm süreçlere entegre edilmiş durumda. Mercedes-Benz Türk İnsan Kaynakları Direktörü Betül Çorbacıoğlu Yaprak, şunları söylüyor:

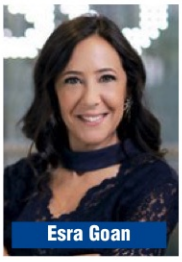
Betül Çorbacıoğlu Yaprak

"5 yıl öncesine göre değişen en önemli şey, teknolojiyi süreçlerimize her geçen gün daha çok dahil etmek oldu. Gerek başvuru aşamalarında gerekse görüşmelerde çevrimiçi uygulama ve platformları daha çok kullanıyoruz. Zamanın değişen teknoloji ve koşullarına göre de mülakat ve sınavların içeriğini güncelliyoruz."

ÖZEL PROGRAMLAR

Şirketler arasında, özellikle yeni mezun alımları için özel programlar yapanlar da yaygın. Bunlardan biri Microsoft… Globalde var olan MACH (Microsoft Academy College Hire) programını Türkiye'de 5 yıl önce başlattıklarını belirten Microsoft İK Direktörü Esra Gaon, program hakkında şunları söylüyor:

"Global olarak belirlenen kriterler doğrultusunda adaylar ön elemeden geçiyor, sonrasında video mülakatında İngilizce 10 soruyu kendilerine ayrılan 1 dakika içinde cevaplıyorlar. Belirlenen adaylarla İK mülakatı ve değerlendirme merkezi süreci gerçekleştiriyoruz. Adaylar hem Türkiye'deki yöneticilerle hem de Skype üzerinden yurt dışında belirlenen kişilerle mülakat


Esra Goan

KÜLTÜRE UYUM ŞART

AYRIŞTIRAN ÖZELLİK Kurumların aradığı en önemli özelliklerin başında, kültüre uyumluluk geliyor. Örneğin Nef'in İK'dan sorumlu bağımsız yönetim kurulu üyesi Zeynep Yoğurtçugil, "Başvurulan pozisyonun beklentilerini karşılamasa bile Nef'e uygun bir yetenek keşfettiğimizde farklı roller yaratabileceğimiz bir esnekliğimiz var. Yeni mezunları yetiştirmek üzere Nef'e kazandırıyoruz" diyor.

NEYE DİKKAT EDİYOR? Öncelikle adayın kuruma ve o işin gerektirdiği yetkinliklere uygunluğunu değerlendiklerini söyleyen Migros İK Direktörü Olcay Yılmaz Nomak, "Her pozisyon için kurum kültürü ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenen temel yetkinliklerin yanı sıra adayların işe olan istekleri, şirket ve pozisyon hakkında yaptıkları ön araştırma, iletişim, ifade, sunum becerileri, en çok dikkat ettiğimiz noktaları oluşturuyor" diyor.

EN ÖNEMLİ KRİTER DHL İnsan Kaynakları ve Kaliteden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ayla Çetinbora ise şöyle konuşuyor: "En önemli kriterimiz, kurum kültürüyle ve değerleriyle uyumlu, uzun yıllar birlikte çalışabileceğimiz kişileri bulmak. Çalışanlarımızın işlerine tutkuyla bağlı olmasını bekliyoruz. Bunun için yetkinlik bazlı mülakatlardan, performans ve liderlik sınavlarına kadar çok sayıda seçme aracımız bulunuyor."

gerçekleştiriyor. Daha önce video mülakatı kriterlerimiz yoktu, başvuru sayısı artmaya başlayınca filtre aşamalarında ön eleme sürecini artırmaya başladık."

Samsung ise yeni mezun alımlarını son üç yıldır Discover Samsung programıyla sağlıyor. Programa, üniversite 4'üncü sınıf ve yüksek lisans son sınıfta okuyan gençler başvurabiliyor. Samsung Electronics Türkiye'nin İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı Meriç Tunç, "Online başvurunun ardından online test yapıyoruz. Başarılı olan genç yetenekler, testin ardından Samsung yöneticilerinden oluşan mentorları ve proje takımlarıyla 'Day One' etkinliğinde bir araya geliyor. Programın başarılı isimleri, ödül olarak Samsung'da işe başlama fırsatı yakalıyor. Bugün, Samsung Türkiye ekibinin yüzde 5'ini Discover Samsung kazananları oluşturuyor" diyor.

Meriç Tunç

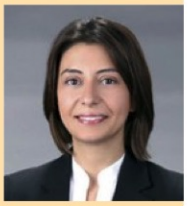
DİNAMİK ADAYLAR ÖNCELİKLİ

E-ticaret sektörü, gençlerin en çok çalışmak istediği alanlardan biri. Dinamik ve yenilikçi bir yapıda olduğu için gençlerin ilgisi bu alana oldukça fazla. Şirketlerin beklentisi ise bu yapıya uygun olarak istekli, öğrenmeye ve gelişime açık, istekli, kararlı ve dinamik ekibe uyum. Adayların mutlaka adaptasyon kabiliyeti ve vizyon potansiyeli yüksek kişiler olmasını tercih ettiklerini söyleyen Yemeksepeti İK Direktörü Ceran Dereobalı, şöyle konuşuyor:

"Adaylarla ilk görüşmeyi İK ekibimiz yapıyor. Mülakat sürecinde herhangi bir test uygulaması kullanmıyoruz. İkinci görüşmeler pozisyonun bağlı olduğu yöneticilerle gerçekleşiyor. Pozisyona göre bu aşamayı vaka çalışmaları, teknik değerlendirmeler takip ediyor. Son görüşmeler departman direktörü ve İK direktörüyle gerçekleşiyor. Kritik rollerde CEO'muz Nevzat Aydın'la bir görüşme planlayabiliyoruz. Adaylarımızla mutlaka yüz yüze tanışmaya özen gösteriyoruz ama mülakatın ilk aşamalarını online olarak gerçekleştirebiliyoruz."

n11.com ise e-ticaret sektörüne ilgi duyan genç yeteneklere Uğurlu Kariyerim programıyla kariyer fırsatı sunuyor. Yeni mezun adaylar İK mülakatının yanı sıra vaka çalışmaları ve yaptıkları sunumlarla değerlendiriliyor. Görüşme sonuçları olumlu olan adaylar, belirlenen pozisyonlarda stajyer olarak göreve başlıyor. 5 aylık yetiştirme programı ardından süreci başarıyla tamamlayan adaylar n11.com kadrosuna uzman yardımcısı olarak geçiş yapabiliyor. n11.com İş Destek Genel Müdür Yardımcısı M. Ozan Akat, "Kültürümüze ve buradaki ekibin enerjisine uyum sağlayabilecek adaylarla devam etmeye özen gösteriyoruz" diyor.

BEKLENTİ ARTIYOR



OLAY ANALİZİ YAPIYOR EY Türkiye'de ise adaylardan, standart süreçlerin dışında bazı departmanlara alımlarda olay analizi yapması isteniyor. EY Türkiye İK Direktörü Pınar Atacık Bakan, şöyle konuşuyor: "5 yıl öncesine göre aşamalarımıza daha fazla teknik bilginin de sorgulandığı testler ve mülakat soruları eklendi, örnek olay analizleri yapabilme beklentisi arttı. Başvuruların yoğunluğu arttıkça kontenjanlar dahilinde yeni mezun adaylarda daha fazla teknik yeterlilik bekliyoruz."

İKİ AŞAMALI MÜLAKAT McKinsey'in işe alımdan sorumlu ortağı Eren Çetinkaya, alım süreçlerini şöyle anlatıyor: "Yeni mezun olacak adayların öncelikle global web sitesi üzerinden bir başvuru yapması gerekiyor. Adaylarımızı, analitik düşünme becerilerini ölçmeyi hedeflediğimiz 'Problem Solving Test'e alıyoruz. Bu testte başarılı olan adaylar mülakatla sürece devam ediyor. İki aşamadan oluşan mülakatlarımızda başarılı olan adaylarımıza 'Business Analyst' rolü için tekliflerimizi vererek işe alım sürecimizi tamamlıyoruz."

"8 BİN KİŞİYİ İŞE ALACAĞIZ"

LC Waikiki, Türkiye'de moda perakendesinin en büyük işvereni. Yurt içi ve dışında 42 bin çalışanı olan şirketin merkez İK Direktörü Hande Özdağdeviren, bu yıl 8 bin kişiyi işe alacaklarını söylüyor. Bu sayının yarısının yeni mezunlardan oluşacağını belirten Özdağdeviren, "Gençlere global kariyer fırsatı sunuyoruz" diyor.

Ayçe Tarcan Aksakal aaksakal@capital.com.tr

LC Waikiki, perakende sektörünün en çok çalışılmak istenen şirketlerinden biri. Ağırlıklı gençlerin çalıştığı şirkette, yaş ortalaması 28. LC Waikiki Merkez İK Direktörü Hande Özdağdeviren, organizasyondaki 24 yaş ve altındaki gençlerin oranının yüzde 41 seviyesinde olduğunu belirtiyor. Her yıl yaptıkları istihdamın yarısının yeni mezunlardan oluştuğunu söyleyen Özdağdeviren, bu yıl sonuna kadar 8 bin kişiyi istihdam edip toplam çalışan sayısını 50 bine çıkarmayı hedeflediklerini belirtiyor.

Özdağdeviren, yeni teknolojilere büyük yatırım yaptıklarını belirterek merkez kadrosuna ağırlıklı endüstri ve tekstil mühendislerini aldıklarını söylüyor.

"Başvurularda üniversite ayrımı yapmıyoruz" diyen yönetici, "Gençlere global kariyer fırsatı sunuyoruz" diye konuşuyor.

LC Waikiki Merkez İK Direktörü Hande Özdağdeviren ile işe alım politikalarını, yeni mezunlarda aradıkları yetkinliklerini konuştuk:

LC Waikiki'de kaç kişi çalışıyor?

38 ülkede 42 bin çalışanımız var.

Gençlerin oranı nedir?

Oldukça genç bir nüfusumuz var. Yaş ortalamamız 28. Şirketteki 24 yaş ve altındaki gençlerin oranı yüzde 41 seviyesinde. Genel merkezde Y kuşağı çalışanların oranı ise yüzde 70'ler seviyesinde bulunuyor.

Bu kadar genç nüfusu nasıl yönetiyorsunuz?

Şirketimiz genç olduğu için yöneticiler de gençlerden oluşuyor. Özellikle ilk kademe yöneticiler arasında Y kuşağı oranı oldukça yüksek. Bu nedenle ilk kademeyle yöneticiler çok iyi anlaşıyor. Ayrıca çok dinamik, rutin olmayan, hızlı değişimin olduğu bir sektörde faaliyet gösteriyoruz. Bu da gençlerin istek ve hevesle çalışmalarını sağlıyor.

Perakende zor bir sektör. Neden yeni mezunlar sizi tercih etsin?

Perakende hala mağazacılık olarak algılandığı için gençlere biraz uzak geliyor. Bu nedenle üniversitelere gidip yaptığımız işi gençlere anlatmaya çalışıyoruz. Gençlere yönelik şirket gezileri düzenliyoruz. Son sınıf öğrencilerini şirketimizde ağırlıyoruz. Direktörlerimiz endüstri ve tekstil mühendislerinin şirkette ne iş yaptıklarını anlatıyor.

"KISA SÜREDE YÖNETİCİ OLUNUYOR"

"KENDİMİZ YETİŞTİRİYORUZ" Stratejimiz insan kaynağımızı kendimiz yetiştirmek üzerine kurulu. Sektördeki başka markalardan transfer yapmıyoruz. Sektörün lideri olarak sektöre de insan kaynağını biz yetiştiriyoruz.

"EĞİTİM VERİYORUZ" Üniversitelerde perakende eğitimi yok. İşe aldığımız yeni mezunlara buying, tedarik zinciri, tasarım eğitimleri veriyoruz.

"FIRSATLAR FAZLA" Şirket çok hızlı büyüdüğü için çok fazla açık pozisyon ve fırsat oluyor. Şirketimizde başlayan yeni mezunlar 2-3 yılda terfi alıp yönetici olabiliyor.

Gençlerin ilgisini çekmeye başladınız mı?

Eskiye göre bu konuda yol kat ettiğimizi düşünüyorum. Sektör de dinamik olduğu için gençlerin tercih edebilecekleri bir alan oldu. LC Waikiki özelinde ise teknolojiyi ağırlıklı kullanan bir şirketiz. 300 kişinin çalıştığı BT departmanımız var. Son dönemde yapay zekadan robotiğe kadar teknolojideki tüm yenilikleri yakından takip edip bunları hemen işimize uyarlıyoruz. Gençler de bizde gelişme fırsatı görüyor. Bu da her geçen yıl bizi daha çok tercih etmelerine neden oluyor. Bu yıl, çalışanların gözünde sektörümü-

zün en çok tercih edilen şirketi olduk.

Yılda kaç başvuru alıyorsunuz?

Her pozisyona binin üzerinde başvuru alıyoruz. Sadece genel merkez için yılda ortalama 7 bin mülakat yapıyoruz.

Çalışanlar tarafından en çok tercih edilen şirket olmanızda ücret politikanız etkili oldu mu?

Ücrette rekabetçiyiz. Ancak üc-

ret çalışanlar tarafından en çok tercih edilen şirket olmamızda en önemli kriter olmadı. En önemli konu işe aldığımız kişilere sunduğumuz öğrenme ve gelişim fırsatları. Özellikle gençler için global bir şirket olmamız, 38 ülkede faaliyet göstermemiz, sektörün en büyüğü olmamız tercih edilmemizde etkili oldu. Ayrıca "İyi giyinmek herkesin hakkı" gibi herkesin içinde anlam bulabileceği misyonumuz nedeniyle yeni mezunlar tarafından tercin edildiğimizi düşünüyorum.

Neden?

Artık gençler zamanlarını büyük bir bölümün geçirdikleri iş yerinde anlam bulmak, yaptıkları işle dünyaya değer katmak istiyor. Şirketimizin temel misyonunda da anlam buluyorlar.

Sunduğunuz yan haklar nelerdir?

Özellikle gençlerin çok tercih ettiği esnek çalışma saatleriyle ilgili pilot uygulamamızı bitirdik. Ramazan sonrasında esnek mesai uygulamamızı tüm şirkete yaygınlaştıracağız. Çalışanlarımız yöneticisinin onayıyla geç gelip erken çıkış yapabilecek, hatta evden çalışabilecek.

Kaç gün evden çalışabilecekler?

Çalışma saatine göre bunu yöneticisiyle kendisi belirleyecek. Şu anda grafik ve tasarım ekibimiz evden çalışıyor. Ayrıca kadın çalışanlarımıza doğum sonrasında çalışma esnekliği sunuyoruz. Bu konuda kendimden örnek verebilirim. Son 5 yıldır haftada 1 gün ofise geliyorum, kalan günler evden çalışıyorum.

Yeni mezunlar arasından en çok kimleri tercih ediyorsunuz?

Moda perakendesi alanında faaliyet göstermemize karşın teknolojiyi yoğun kullandığımızdan ağırlıklı mühendisleri işe alıyoruz. Merkezdeki çalışanlarımızın yüzde 70'i mühendis.

Hangi mühendislik bölümleri radarınızda?

İşe aldığımız mühendislerin büyük kısmını endüstri ve tekstil mühendisleri oluşturuyor. Bunları 3'üncü sınıftan part-time işe alıyoruz, okullarını bitirdikten sonra tam zamanlı olarak bizde çalışmaya başlıyorlar.

Yeni mezunları işe aldıktan sonra onları nasıl geliştiriyorsunuz? Neler yapıyorsunuz?

Perakendenin bir matematiği var. Önce bunu öğretiyoruz. Son-

ra mağazalardan çalışmaya başlıyorlar. Mağazacılığı öğrenmek olmazsa olmaz.

Mağazacılık tarafındaki işe alım stratejiniz nedir?

Mağazalarda MT programımız var. Mağazalarımızın yönetim kadrosunun yüzde 90'ı bu eğitim programından geçen ya da mağazada satış danışmanlığından gelen kişilerden oluşuyor. Mağazalarda yönetici adayı olarak başlayıp çalışanlar, 6 aydan sonra mağaza ikinci müdürü olarak atanıyor. Sonrasında sırasıyla mağaza ve bölge müdürlüğüne yükselebiliyorlar

Yeni işe alımların ne kadarını yeni mezunlar oluşturuyor?

2017'de yaptığımız istihdamın yüzde 50'sini yeni mezunlar oluşturdu. Bu yıl da benzer olacak.

Bu yıl kaç kişiyi işe alacaksınız?

Bu yıl yurt dışıyla birlikte toplamda 120 mağaza açacağız. Yeni mağazalarla birlikte 8 bin kişiyi istihdam etmeyi hedefliyoruz.

Adaylarda en çok hangi özelliklere dikkat ediyorsunuz?

Üniversite ve bölüm ayrımı yapmıyoruz. Kendi gelişimine önem veren, meraklı, öğrenmeye açık, şirketin temel değerleriyle uyum sağlayabilecek profillere ihtiyaç duyuyoruz.

Hangi yetkinliklere bakıyorsunuz?

"İyi giyinmek herkesin hakkı" misyonumuzda anlam bulmak, insana saygı, herkesi kapsayıcı ve birleştirici olmak gibi yetkinliklere çok önem veriyoruz. Tevazu ve yardım severlik gibi yetkinlikler üzerinde duruyoruz.

Arayıp da bulamadığınız pozisyonlar oluyor mu?

Tasarımcı pozisyonu en çok zorlandığımız pozisyonların başında geliyor. Yapay zeka gibi teknolojik anlamda zorlandığımız çok niş pozisyonlar olabiliyor. Bunları da Türkiye'de bulamazsak dünyanın herhangi bir yerinden istihdam edebiliyoruz.

Bu yıl yeni mezunları ağırlıklı hangi departmanlara alacaksınız?

Buying, tedarik zinciri, IT, e-ticaret alanlarında istihdam yapacağız.

Yurt dışında kariyer imkanı sunuyor musunuz?

Adaylarımıza global kariyer fırsatı sunuyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde ofis ve bölge müdürlerimizin hepsi Türkiye'deki genel merkezimizden yetişmiş kişilerden oluşuyor. Bunlar 6 ay ila 2 yıl arasında yurt dışında çalışıyor. Bulundukları ülkedeki yabancı çalışanlarımızı eğitiyor. Böylece yurt dışı iş tecrübesi kazanmış oluyorlar.

"BİLİMSEL METOTLARLA ÇALIŞIYORUZ"

YETENEK SINAVI Seçme ve yerleştirme süreçlerinde bilimsel metotlarla çalışıyoruz. Gelen başvuruları kriterlere göre filtreledikten sonra genel yetenek sınavımız var. Bu sınavı adaylara online olarak gönderiyoruz. Ardından kişilik envanteri yapıyoruz.

İNGİLİZCE ŞART İyi derece İngilizce bilmek şart. Sınavlarımızdan başarıyla geçen adayları yetkinlik bazlı mülakatlara davet ediyoruz. Temel yetkinlikleri ölçüyoruz arkasından yönetici görüşmesi yapıyoruz.

VAKA ÇALIŞMASI Yönetici görüşmesinden de olumlu geçen adaylarımızı değerlendirmeye davet ediyoruz. Mülakat sürecinde adayların temel yetkinliklerini vaka ve oyun çalışmalarıyla tekrar gözlemliyoruz. En son referans kontrollerini gerçekleştirip iş teklifimizi yapıyoruz.

DÖNÜŞÜM BAŞLIYOR

Endüstri 4.0, yapay zeka, artırılmış gerçeklik ve robotlaşmanın başını çektiği yeni teknolojik gelişmeler, iş gücü piyasasını etkilemeye başladı. Mevcut pozisyonların bir bölümü teknolojik yeniliklerle ömrünü doldururken yeni dönemin gerçeklerine uygun meslekler ortaya çıkıyor. İşte bu tablo, iş gücü piyasasında çalışan profilinin de değişmesine neden oluyor. Peki hangi profildeki çalışanlar öne çıkıyor? İşte yanıtlar…

Hande Yavuz hyavuz@capital.com.tr

TÜİK'e göre 2016-2023 döneminde STEM (Science-Fen, Technology-Teknoloji, Engineering-Mühendislik ve Mathematics-Matematik) istihdam gereksinimi 1 milyona yaklaşacak. Bu ihtiyacın karşılanmasında lisans ve yüksek lisans mezunları esas alındığında yaklaşık yüzde 31 oranında bir açık oluşacak. Yapılan bir araştırmaya göre en hızlı büyüyen mesleklerin yüzde 75'i, STEM alanlarında kullanılacak yetkinlikler gerektiriyor. McKinsey'in 2011 yılında yaptığı bir araştırmaya göre ise ortadan kalkan her iş, orta vadede 2,6 yeni iş imkanı doğuruyor.

Türkiye'de 5 yıl içerisinde STEM alanındaki iş gücü talebinin artacağını belirten SAP Türkiye İK Direktörü Hande Genç, "SAP olarak biz de bu ihtiyaca yönelik çalışmalar yapıyoruz. Genç Profesyoneller Programı'nı hayata geçirdik. Bu programla yapay zeka, öğrenen algoritmalar, blockchain, nesnelerin interneti (IoT) gibi ileri teknolojileri de öğrenen gençler, iş hayatında yeni teknolojilerin yaratacağı yeni deneyimlerle ilgili öncülük yapacak" diyor.

Sadece SAP'nin faaliyet alanında değil aslında ilaçtan hazır giyime tüm sektörlerde teknolojinin etkisiyle insan kaynakları alanında önemli bir dönüşüm yaşanıyor. Bu dönüşümün bugünkü pozisyonları nasıl etkilediğini ve gelecekte bu etkinin hangi boyutta olacağını araştırdık. Sektörlerde hangi profildeki çalışanların tercih edileceğini de sorduk. İşte yanıtlar…

SAĞLIKTAKİ TABLO

İlaç, yüksek teknolojiyle çalışan bir sektör. Üretimde ileri otomasyon sistemleri kullanılıyor. Abdi İbrahim İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Hakan Onel, bugün işe alım süreçlerinde bile yapay zekayı kullandıklarını söylüyor. "Şu anda 50 bin başvurunun olduğu bir işe alım sürecinde, temel kriterleri sağlayan herkesle yapay zeka yoluyla iletişime geçiyoruz ve sürecin sadece mülakat aşamasında fiziksel olarak temas ediyoruz" diyor.

Önümüzdeki dönemde de Onel, muhakeme gerektirmeden yapılan veri girişi, raporlama, müşteri hizmetleri gibi rollerin tümünün yapay zeka tarafından yapılacağını tahmin ediyor. "Muhasebe odaklı işlerde, İK birimlerinde bordro, raporlama gibi bölümlerde çalışan kişi sayısı azalabilir" diye konuşuyor.

İlaç sektöründe yakın gelecekte ihtiyacın süreceği pozisyonları da Onel, şöyle açıklıyor: "Tasarım gerektiren pozisyonlar, iş geliştirme ve inovasyon yapan pozisyonlar, sistem entegrasyonlarını ve süreçleri planlayanlar, veri analitikçileri, sistemlerin ve otomasyonların teknisyenliği, otomasyon tasarımcıları, yeteneği yöneten liderler, yeni teknolojilerle üretim yapan mühendisler, sistem güvenlikçileri gibi pozisyonlara artan bir talep olacak."

Bu paralelde sektörde iyi bir gözlemci olan, teknolojinin değiştirebileceği, dönüştürebileceği fırsatların peşinde koşanlar Onel'e göre öne çıkacak. "Bunu sağlık sektörünün dönüşümünde rol alacak dahiyane fikirler olarak da değerlendirebilirsiniz ya da günlük hayatta sürdürdüğümüz operasyonları azaltacak, kolaylaştıracak her türlü küçük görünen fikri de düşünebilirsiniz" diye konuşuyor.

NURSEL ÖLMEZ ATEŞ — *BORUSAN HOLDİNG İK GRUP BAŞKANI*

"Veri uzmanlarına ihtiyacımız artacak"

DEĞİŞİM Rutin işlerin robotlar, yapay zeka ve benzeri teknolojilerle yapılabileceğini düşündüğümüzde iş yapış şeklimizin değişeceğini görüyoruz. Gelişmeler bu hızla devam ederse 2030'da işlerin yüzde 15'inin dijital yöntemlerle yapılabileceğini, mevcut işlerin yüzde 8-9'unun şu anda var olmayan yeni meslekler olacağını biliyoruz.

AKIL GÜCÜ Bu da akıl gücünden daha fazla faydalanabileceğimizi gösteriyor. Burada atlamamamız gereken bir konu da artık verilerin hayatımızda daha büyük bir yer kaplayacağıdır. Bu nedenle verilerin güvenliğini sağlayacak ve veri analizinin daha kuvvetli yapılacağı uzmanlık alanlarına da ihtiyacımız olacak. Artık işe alımda yeteneklerin yeni dijital becerilere hakimiyeti önemli bir nokta. Değişime uyum sağlayan, çevik, yenilikçi, meraklı, sürekli öğrenme kültüründe, esnek, çok yönlü ve iletişim becerilerinde yetkin olan profilleri grubumuza katmayı hedefliyoruz.

KRİZ UZMANLARI ÖNE ÇIKACAK

Günümüzde sipariş, teslim alma ve adrese teslimat hizmetlerinin istenen yerde ve istenen zamanda yapılabilmesi için lojistik işlerin geniş çapta müşterilerin isteğine göre özelleşmesi bekleniyor. Bunda da yeni teknolojilerin yardımına başvuruluyor. DHL Express Türkiye, birçok alanda robotlar ve yapay zekadan faydalanıyor. Drone taşımacılık sistemini gündeme alan ilk uluslararası ekspres şirketi olduklarını belirten DHL Express Türkiye Kalite ve İnsan Kaynaklarından Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Ayla Çetinbora, "Akıllı gözlükler ise pilot çalışmaları 2015 yılında Hollanda'da başlayan, siparişlerin bulunma sürecini hızlandıran ve hataları azaltarak verimliliği artıran bir sanal gerçeklik çözümü. Ortak Çalışmaya Dayalı Otomatize Sipariş Toplama işlemi Effi-Boat'lar ise depolarda operasyon

GÖKHAN ORAKÇIOĞLU — *KOTON İK DİREKTÖRÜ*

"İş dünyasının kodları yeniden yazılıyor"

YENİ ÜRETİM YÖNELİMİ Yeni teknolojiler, iş dünyasının kodlarını yeniden yazıyor. Robotik teknoloji, 3D teknolojisi, yapay zeka, yeni metaller ve internet tabanlı yeni ticaret platformlarıyla üretim, eskisine göre daha düşük maliyetli ve yapılabilir hale gelecek. Bunun sonucunda üretim yöntemlerinin ve iş gücü ihtiyacının yeniden tanımlanması gerekebilir. Bu yeni üretim yönelimi, pek çok mavi yakalı işsiz ortaya çıkarırken beyaz yakalılar arasında da ancak daha sofistike işlerde çalışabilecek nitelikte olanların önünü açacak.

ODAKTA İNSAN OLACAK Biz bütün bu yeni araçları ve yöntemleri, kendi özgün iş modelimize dahil ederek yeni döneme hazırlanacağız. Bu noktada yeni teknolojileri takip eden, bu teknolojileri perakende sektöründe etkin şekilde kullanmaya açık olan yeni çalışma arkadaşlarına her dönemde ihtiyaç duyacağız. Odağında insan olan ve kalp ile insana dokunulması gereken her işin hayatımızda etkisi olacak. 4. Sanayi Devrimi'nin oluşturacağı yeni dünya, öngörülebilir ve öngörülemez pek çok yeniliği de hayatımıza sokacak.

DÖNÜŞÜM DÜNYASI Şu anda bir dönüşüm dünyası içindeyiz. Ben bu dünyaya bakınca geleceğin fırsatlarını ve risklerini kendi lehine çevirecek, esnek yapıda çalışanların dönemi olacağını düşünüyorum. Benim gençlere önerim, bu dünyayı çok yakından takip etmeleri ve içlerine doğdukları teknolojiyi profesyonel hayatlarına taşıyacak kadar yeniliğe açık olmaları.

sürecini daha hızlı ve verimli hale getirmek için geliştirilmiş bir çözüm" diyor.

Çetinbora'ya göre önümüzdeki süreçte bu tür yeni projelerin üretilip hayata geçirilmesi için insan gücüne ihtiyaç duyulmaya devam edilecek. Hangi tip çalışanlara daha fazla ihtiyaç duyulacağını da Çetinbora, şöyle anlatıyor: "Teknolojileri geliştirme, proje üretme, kriz yönetme, insan kaynakları, iletişim, eğitim ve yardım gibi alanlarda konusunda uzman çalışanların yetişmesi gerekiyor. Birlikte dünyayı daha iyi bir yere dönüştürebileceğimiz, bireysel, toplumsal, çevresel etkenleri ölçümleyebilen, krizleri görebilen, sağlık, gelişim gibi konuları ele alabilen uzmanlardan söz ediyoruz. İnsanlar arasındaki dezavantajları ortadan kaldırmaya yönelik KSS projeleri geliştirebilen çalışanlar da büyük önem taşıyacak."

ÖNDER ŞENOL *DEFACTO İK VE FİNANSTAN SORUMLU GM. YARD.*

Perakendede yapay zeka etkisi

YATIRIM Perakende ve hazır giyimde yapay zeka, veriye ve analize dayalı çok net ve sağlıklı kararlar alınmasını sağlayacak. Bu nedenle Defacto, dijital teknolojileri fiziksel mağazalarına entegre etmek için başta mobil teknolojiler olmak üzere veri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, temassız-mobil ödeme sistemleri, insansız kasa, e-ticaret, dijital pazarlama ve yapay zekâ uygulamalarına yatırım yapıyor. Defacto İnsan Kaynakları ve Finanstan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Önder Şenol'a göre teknolojik yenilikleri müşteri deneyimlerine entegre etmek üzere kurgulanan artırılmış gerçeklik (AR) uygulamaları çok yakın gelecekte perakende sektöründe daha büyük bir role sahip olacak.

İHTİYAÇ Müşterileri sanal ortamda ürün denemeye teşvik etmek üzere kurgulanan artırılmış gerçeklik uygulamalarına yatırımlar yaptıklarını anlatan Önder Şenol, şunları söylüyor: "Artırılmış gerçeklik uygulamalarıyla hem fiziksel hem online mağazalarımızda giysilerimizi tanıtan sanal modeller, tüketici ile konuşarak interaktif etkileşimlerde bulunan dijital alışveriş asistanlarına dönüşecek ve müşterileri satın alma sürecinde destekleyecek. Yenilikçi teknolojilerin yanı sıra iklim değişikliği, robot teknolojisi, doğal kaynakların kısıtlılığı, yenilenebilir enerji, bulut teknolojisi, büyük veri geleceği şekillendirecek konular arasında. Bu alanlarda çalışan profesyonellere ihtiyaç artacak."

ROBOTLAR KİMİN YERİNİ ALACAK?

3M İK Direktörü Ceyla Beller, bugün 3M ürünlerinin de kullanıldığı birçok üretim sektöründe montaj proseslerinde robotların kullanıldığını belirtiyor ve robot kullanımının daha da yaygınlaşacağını söylüyor. Yaşanacak değişimi şöyle anlatıyor: "Montaj uygulamalarının yanında, hassas işçilik gerektiren zımparalama, bant uygulama gibi bazı işlemler de sensörlerle donatılmış robotlar tarafından yapılıyor olacak. Üretim süreçleri dışında beyaz yakalı çalışanların yaptığı bazı günlük rutin proseslerde de robotları ve yapay zekaları görmeyi bekliyoruz. Finans sektöründen satın almaya birçok alanda yapay zeka belli operasyonları insanların yerine yapıyor olacak."

Bu süreçte 3M'in yaklaşımına gelince… Şirket öğrenmeye açık, çalışanları her daim bünyesinde istihdam etmeyi planlıyor. 3M'in bilimle beslenen bir şirket olduğunun altını çizen Beller, sözlerine şöyle devam ediyor:

"55 binin üzerindeki ürün çeşitliliğiyle de 3M bilimi hayatın her anında. Çok çeşitli sektör ve müşteri grupları için ürün ürettiğimizi düşünecek olursak bizim için bugün de çok önemli olan özelliklerin başında değişimin öncüsü olmak geliyor. Gelişmeleri takip etmek değil, gelişmelerin öncüsü olmak bizim hedefimiz. Bu yüzden de öğrenmeye açık, değişime açık ve en önemlisi de buna istekli çalışanlara olan ihtiyacımız her zaman olacak" diyor.

Beller'e göre gençler geleceğe hazırlanmak için dünya insanı olmalı. Hem kişisel hem kariyer gelişimleri için özellikle bu noktaya dikkat etmeli.

"MERAKLI GENÇLERİ ÇEKMEYE ÇALIŞIYORUZ"

Sanko Holding, kendini geliştirmeye istekli ve grup içinde de bu gelişimini sürdürecek adayları bünyesine katmak istiyor. Bu konuda birçok çalışma yaptıklarını söyleyen Sanko Holding İK Direktörü Saltuk Ertop, "Bizim gençlerden beklentimiz, hızlıca adapte olmaları ve öğrenmeleri. Öğrenmenin de temelinde merak etmek var. Meraklı insanları çekmeye çalışıyoruz" diyor.

Hande Yavuz Çalık hyavuz@capital.com.tr

Sanko Holding, Türkiye'nin en büyük gruplarından biri... Tekstil, enerji, çimento, ambalaj, gayrimenkul ve sağlık olmak üzere birçok sektörde faaliyet gösteren grup, binlerce kişiye istihdam yaratıyor. Gaziantep merkezli grup son dönemde insan kaynakları alanında önemli değişimler yaşıyor. 3 yıl önce İK direktörlüğüne gelen Saltuk Ertop'un yönetiminde yaşanan değişim kapsamında kurumsallaşma çalışmalarına ağırlık veren Sanko Holding, çalışanların kariyer yolculuğunda kendilerini geliştirebilecekleri daha kapsamlı olanaklar sunmaya başladı. "Şirketin yapabileceği ve bizim de yapmaya çalıştığımız şey, kişilerin kendilerini geliştirebilecekleri bir ekosistem yaratmak" diyen Sanko Holding İK Direktörü Saltuk Ertop, yeni alımlarda hedeflerinde ise meraklı adayların olduğunu söylüyor. "Merak çok önemli. Genelde ben görüşmelere girersem, hep gençlerin ne kadar meraklı olduğuna dikkat etmeye çalışıyorum. Bizim gençlerden beklentimiz, hızlıca adapte olmaları ve öğrenmeleri. Öğrenmenin de temelinde merak etmek var. Meraklı gençleri çekmeye çalışıyoruz" diyor.

Sanko Holding İK Direktörü Saltuk Ertop ile Sanko Holding'in İK politikalarını, bu konuda yaşadıkları değişimleri ve yeni mezunlardan beklentilerini konuştuk:

Sanko Holding'in İK stratejisinden bahseder misiniz?

Sanko Holding, birçok farklı sektörde faaliyet gösteriyor. Örneğin tekstilde iki boyutlu bir işimiz var. Tekstilin ana girdilerini üretiyoruz. Dünyanın en büyük denim üreticisiyiz. Aklınıza marka olarak denim denilince ne geliyorsa markaların ana tedarikçisi olan ve inovasyon yapan kocaman bir işimiz var. Bizim işlerimizin tamamı B2B olduğu için çok fazla bilinirliği yok. Çok öyle bir çabamız da yok.

Enerjide, çimentoda, ambalaj, gayrimenkul, sağlık ve iş makineleri sektöründe de faaliyet gösteriyoruz. Eğitimde ilköğretim okulundan üniversiteye kadar kurumlarımız var. Teknoloji yatırımlarımız bulunuyor. Bizim temel ilkemiz, işi uçta yapmak ve yetki ve sorumluluğu o işi yapan insanlara devretmek. Dolayısıyla tek bir İK politikasıyla bu kadar farklı sektörleri yönetmemiz mümkün değil. Ana kuralları koyup daha sonra da sektörlere şirketlere, kendi içlerinde birtakım rekabetçiliği sağlayacak politika geliştirmeleri noktasında destek veriyoruz. Benim her şeyi bu binadan yönetmemem, bir çerçeve çizmem gerekiyor.

Nedir o çerçeve?

Bizim aile şirketi olmamızdan kaynaklanan aslında şirketin çok babacan bir kültürü var. Gruptaki hizmet ortalaması, 20 yılın üstünde. Grubun girişimci ruhu çok fazla. Bizim beyaz yakalı kadrolarımız, daha çok mühendis kökenli. Şirkette bir sürü şekilde mühendislik yapabilirsiniz. Mesela genel müdürümüz bile fabrikaya iner ve bir makineyle uğraşabilir. Üretim süreçlerinin içinde rol almaktan haz duyan insanlar.

3 yıl önce göreve geldiniz. Siz geldikten sonra İK'da ne gibi değişimler oldu?

Gelişimin sebebi de İK'da bu grubun kendini ileri taşıma arzusuydu. Bir sürü değişim oldu, bir sürü de oluyor. Bunlardan biri kurumsallaşma. Kurumsallaşma konusunda ciddi çalışmalar yapıldı. Yol aldık ama biraz daha yol almamız gerekiyor. O yolda da doğru şekilde ilerliyoruz.

Kurumsallaşmadan herkes başka bir şey anlıyor. Bizim anladığı-

mız şey ise şudur: Yazılı kurallar olmalı ve herkes bu kurallara uymalı. Bilmem ne müdürü, bu kurallara uymuyor olmamalı. Patrondan kapıdaki bekçiye kadar herkes yazılı kurallara uygun olarak karar alacak. Onun altyapısını kurduk, ilerliyoruz. Daha da gideceğimiz yol var.

İkincisi, İK ile ilgili altyapı. Bu, sistemlerle başlıyor. Orada da epeyce yol aldık. Bu yıl SAP sistemine geçtik. Epeyce zor süreçler bunlar. Büyük yapıların parçalarıyız. Kazasız belasız geçildi. En son bir iki ufak tefek şirketimiz kaldı, onlar da devam ediyor. Altyapıyı sağlamlaştırmadan üzerine bir şeyler koymanız çok zor. Dolayısıyla benim önceliğim önce altyapıyı

"GÜÇLÜ YANLARINIZA ODAKLANIN"

FARKINDALIĞI YÜKSELTMEK Çocukların, gençlerin kendilerini tanımak için ellerinde bir sürü veri var. Farkındalıklarını yükseltmek için yakın çevrelerinin görüşüne önem vermeliler. Arkadaşına "Sen beni nasıl tanıyorsun" diye sorabilir. Yüzde 100 doğru değildir ama orada size ipucu verir. İkincisi o farkındalık üzerinden kendi güçlü ve zayıf yanlarını keşfetmeleri lazım. Zayıf yanlarını tamamen konu dışı bırakıp tamamen güçlü yanlarının üzerinden ne yapabilecekleri konusunda bir şeyler yapmaları lazım.

BAŞARILILARIN FARKI Zayıf yanlarınızı güçlendirmeye çalışmayın. Zayıf yanlarınızı hiç kullanmayacağınız ya da minimum kullanacağınız güçlü yanlarınızı da öne çıkaracağınız bir yol bulmanız lazım. Herkesin tutkulu olduğu bir şey vardır. Kimi dans eder. Mesela ben yemek yaparım. Hukuk fakültesi mezunuyum ama bugün çok rahat aşçılık okuyabilirdim. İnsanların hobilerini işe çevirmesi çok önemli. Benim babam öğretim üyesiydi. Parlak da bir hocaydı. Dedi ki bir gün ben de 15 yaşlarındaydım... "Düşünebiliyor musun ne kadar şanslı bir insanım. Hayatta en sevdiğim şey kitap okumak. Hobimi yapıyorum, devlet de bana bir sürü para veriyor..." Başarılı insanların bu tür farklılıkları var.

sağlamlaştırmaktı. Tabii ki belli konularda bir şeyleri farklı yapmaya da başladık.

Nelerdi bunlar?

Her konuda olduğu gibi İK'da da uzmanlaşmanın çok önemli olduğunu düşünüyorum. İK'da iki şey çok önemlidir. Kendimi ve meslektaşlarımı da eleştirerek söylüyorum, bir tanesi yaptığımız iş… Yönetici ya da çalışanlar olarak her zaman her yapılan işin bu şirketin kâr zararına etkisi vardır. Yaptığımız işlerin nereye gittiğini ve nasıl etkilediğini bilerek yapmak lazım. İkincisi de uzmanlıktır. Ben de beraber çalıştığım arkadaşları hep bu yolda geliştirmeye çalışıyorum.

İşe alım stratejinizden bahseder misiniz?

Gerçekten üretimi ve üretmeyi seven insanları bulmaya çalışıyoruz. Farklı sektörler için staj programlarımız var. Hatta lise stajlarını bile kabul ediyoruz. Özellikle tekniker, meslek liseleri ve meslek yüksekokullarından çıkan çalışan adayları bizim gibi endüstriyel gruplarda çok önemli. Stajlarda herhangi bir elemeden geçmiyorlar. Orada daha çok hangi okulda okuduğuna, başarı ortalamalarına bakıyoruz. Mülakattan geçiriyoruz tabii. Sosyal konularda biraz daha aktif olmalarını bekliyoruz. İki tür işe başvuru oluyor. Biri, belli bir iş ilanına yönelik başvurular; diğeri üniversitelerde yaptığımız iş birliklerinden dolayı Sanko'yu bilip yapılan genel başvurular. Genel başvuruları, ihtiyaç olduğunda gözden geçirmek üzere merkezi havuzumuza alıyoruz. İşe alım için önce bir CV taraması yapıyoruz.

"İNSANIN KARİYERİ KENDİ SORUMLULUĞUNDADIR"

HIZLI BÜYÜYORUZ Sosyal hakları uzun uzun anlatmayacağım, standart şeyler... Sanko hızla büyüyen bir yer. Ve sorumluluk alan, merak eden, öğrenen biri için aslında gerçekten en tepeye çıkmak çok kolay. Biz, kariyer haritası koyayım ve sen buradan başlarsan buraya gidersen gibi şeylere inanmıyorum. Ve sunmuyoruz.

GELİŞİM EKOSİSTEMİ Yönetim kurulu başkanımız, yönetim kurulu ve ben de şuna inanıyoruz; insanın kariyeri kendi sorumluluğundadır. Kariyerimizi hepimiz kendimiz yönetmekle mükellefiz. Şirketin yapabileceği ve bizim de yapmaya çalıştığımız şey, kişilerin kendilerini geliştirebilecekleri bir ekosistem yaratmak. İç mentorluk uygulamalarımız belli şirketlerimizde var. Her şirketimizde sınıf içi eğitimler söz konusu. Son birkaç yıldır rotasyona başladık. Biz yöneticileri çok fazla dışarıdan almayı sevmeyen bir grubuz.

Üniversite ve bölümüne, notlarına, sosyal aktivitelerine bakıyoruz. Özellikle mühendislik mezunlarına bakıyoruz. Örneğin İK'da çalışan bir arkadaşımız bile endüstri mühendisi. Biraz daha matematiksel analitik yönlerinin güçlü olmasını bekliyoruz. Yeni mezun birinin yetkinliklerini ölçmeniz çok zor. Ama hepimizin belli eğilimleri var. O eğilimleri ortaya çıkaran araçlara bakıyoruz. Daha kıdemli yönetici adayları için ise kullanılan araçlar farklılaşıyor. Hem yetkinlikleri anlamaya çalışıyoruz hem karakter testleri yapıyoruz.

Staj yapmış olması sizin için bir avantaj mı? Staj yapanların kaçı işe giriyor?

Zaten stajları onun için istiyoruz. O insanları daha iyi tanıyabiliyorsunuz. Yaklaşık tüm grupta 100 civarında staj yapılıyordur. Aşağı yukarı yarısı bizde işe giriyor. Şöyle bir prensibimiz var; genellikle erkeklerin askerliğini yapmasını arzuluyoruz. O tabii oranı düşürüyor. Ama askerliğini yapmadan işe giren arkadaşlarımız da oluyor.

Kaç yeni mezun başvurusu yapılıyor ve kaçı işe alınıyor?

Her yıl 30-35 bin görüşme aşamasına gelmiş başvuru yapılıyor. Bunların aşağı yukarı 100-150'si beyaz yaka yeni mezun işe giriş sayısı oluyor. Bizim 14 bin çalışanımız var. Bunun yaklaşık 3 bin-3 bin 200'ü beyaz yaka…

Sizin yeni mezunlardan beklentiniz nedir?

Üretimi sevmesini bekliyoruz. Biz sosyal imkanları fabrika ortamında sunmaya çalışıyoruz. Ama tabii ki Maslak'ta bir plazadaki gibi bir ortamı fabrikaya taşıyamazsınız. Oranın farklı dinamikleri var. Dolayısıyla bizim, ellerini biraz daha makine yağına sokmayı seven insanlara ihtiyacımız var. Merak çok önemli. Genelde ben görüşmelere girersem, hep gençlerin ne kadar meraklı olduğuna dikkat etmeye çalışıyorum. Bizim gençlerden beklentimiz, hızlıca adapte olmaları ve öğrenmeleri. Öğrenmenin de temelinde merak etmek var. Meraklı gençleri çekmeye çalışıyoruz.

Şirkette kalış süresi ne kadar?

Çok uzun, 23 yıl. Bu rakam, insanların bu grupta rahat ve mutlu olduğunu gösterir.

Yaş ortalaması nedir?

Yaklaşık olarak 46.

Teknoloji çok önemli. Gençlerin motivasyonunu artıracak teknolojiyi adapte ettiğiniz çalışma ortamları sunuyor musunuz?

Teknoloji önemli. Biz de birtakım süreçlerimizi dijitalleştiriyoruz. Bence yöneticilerin teknolojiyi kullanarak insanlara nasıl dokunacağını bilmesi gerekiyor. Yöneticilerin yaptığı iş, onla beraber çalışan insanlardan maksimum verimi almaktır. Yöneticinin işi budur. Bu da insana dokunarak oluyor. Teknolojiyi bu şekilde kullanabildiğiniz zaman bir anlamı oluyor. İnsanın yerine teknolojiyi koymak mümkün değil. Sonuçta endüstriyel gruplarda teknolojiyi belli bir yere kadar kullanabilirsiniz.

YETKİNLİĞE ODAKLANMA ZAMANI

Gelecekte pek çok iş kolunun dönüşüme gireceğini belirten Akbank İK ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı Burcu Civelek Yüce, iş yaşamı için gerekli yetkinliklerin yüzde 35'inin 2020'de değişeceği tahminini hatırlatıyor. Akbanklıları geleceğe hazırladıklarını belirten Yüce, "Bugüne kadar bir çok kurum az sayıdaki yeteneğe odaklandı, ama biz herkesin yetkinliklerine odaklanıyoruz" diyor.

Pek çok sektör gibi bankacılık da hızla değişiyor. Yeni teknolojilerin kısa vadede sektörü derinden etkileyeceği belirtilirken bankalar yeni trendlere adapte olmak için büyük bir değişim içinde. MCT Future of Work Zirvesi'nde "İşin Geleceği, Geleceğin İnsanı" başlıklı bir konuşma yapan Akbank İK ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı Burcu Civelek Yüce, "Değişim çok hızlı. Değişimin çalışanlar üzerindeki etkisini çok hızlı şekilde görebiliyoruz" diyor. Gelecekte pek çok iş kolunun çok temel bir dönüşüme gireceğini belirten Yüce, teknolojik, sosyo-ekonomik, demografik değişikliklerin yeni iş kategorileri doğururken bazılarını ise tümüyle dönüştüreceğini söylüyor.

Akbank İK ve Strateji Genel Müdür Yardımcısı Burcu Civelek Yüce, dijital trendlerin iş dünyası ve çalışanlara etkisini, Akbank'ı geleceğe nasıl hazırladıklarını şöyle anlatıyor:

Kurumlar, dijital dönüşüme hazır mı?

MIT Sloan Management Review ve Deloitte tarafından yapılan bir araştırmada, katılımcıların yüzde 87'si endüstrilerinin dijital trendler tarafından ortalama ya da büyük ölçüde etkileneceğini söylerken, bunların yalnızca yüzde 44'ü şirketlerinin yaklaşan "disruption" (bozulma) için yeterli hazırlığı yaptığını belirtiyor. Arada çok önemli bir fark olduğu ortada.

Geleceğin iş dünyasına kurumlar nasıl hazırlanmalı?

Dijital gelecek, bir kurumun çalışmalarının, insan kaynağının, kültürünün ve altyapısının birbiriyle uyumlu ve ortak bir hedefe yönelik olmasını gerekli kılıyor. Ancak bu uyumla, "işleri dijital olarak yapmak" noktasından "dijital olmak" noktasına ulaşılabilir.

Hangi lider tipi dijital dönüşüm yapabiliyor?

Aynı araştırmaya göre, dijital dünyada başarılı bir liderin en önemli özelliğinin ne olması gerektiği sorulduğunda, katılımcıların yalnızca yüzde 18'i teknolojik yetkinlikler yanıtı verirken, yüzde 22'si dönüştürücü vizyonun, yüzde 20'si ileri görüşlülüğün, yüzde 18'i değişim odaklı bir zihniyetin ve yüzde 22'si de diğer liderlik yetkinliklerinin önemli olduğunu vurguluyor.

Dijital olarak "olgun" diye sınıflandırabileceğimiz, dijital teknolojinin süreçleri, yeteneğin bağlılığını ve iş modellerini dönüştürdüğü şirketlerin yüzde 90'ının dijital stratejileriyle kurum stratejilerini entegre ettiklerini görüyoruz. Aslında, dijital kültürün en önemli belirleyicisi, hızlı deneyimlemeye, yeteneğe büyük yatırım yapmaya ve sosyal becerilere sahip liderlerin yetiştirilmesine duyulan büyük iştah. Dijital bir şirket olmak için dümende muhakkak teknoloji uzmanlarının olması gerekmiyor.

Siz Akbank olarak değişime nasıl hazırlanıyorsunuz?

Bugünün dünyasında değişim, bir sonuç değil bir sebep. Yani değişim bir bitiş değil, bir başlangıç. Teknoloji ve sosyal yaşamla birlik-

te işimizle kurduğumuz ilişki biçimleri ve çalışma hayatımız da değişiyor. Ancak asıl değişim, insanın bu teknolojik dönüşüme adapte olmasıyla gerçekleşiyor. Dolayısıyla değişim, ancak ve ancak merkezinde insan varsa anlam kazanıyor. İşte biz, bu anlamı tanımlamaya ve onun etkileri üzerinde düşünmeye ihtiyacımız olduğuna inanıyoruz. Tüm sektörlerin yüzünün geleceğe döndüğü bu ortamda odağımıza insanı alıyor, onu geliştirmeye odaklanıyoruz.

İnsan kaynağını geleceğe nasıl hazırlıyorsunuz?

Bugüne kadar bir çok kurum az sayıdaki yeteneğe odaklandı ama biz tüm çalışanlarımızın yetkinliklerine odaklanıyoruz. Çünkü yetkinliklerin geliştirilip güçlendirilmesinin geleceği beklemekle değil, onu şekillendirmekle başarılabileceğini biliyoruz.

Neden yetkinlik daha önemli?

OECD'nin bir raporuna göre çalışanların 4'te 1'inden fazlası mevcut yetkinlikleriyle işleri için gerekli yetkinliklerin uyumsuz olduğunu belirtiyor. Gerekli yetkinliklerin yüzde 35'i ise 2020'de değişmiş olacak. Teknolojik, sosyo-ekonomik, demografik değişim, endüstrileri ve iş modellerini dönüştürürken, çalışanların ihtiyacı olan yetkinliklerin değişmesine ve mevcut yetkinliklerin ömrünün kısalmasına neden oluyor. Hatta teknolojik değişimden doğrudan daha az etkilenen, daha stabil işler bile, birkaç yıl içinde bulundukları ekosistemin değişmesi nedeniyle yepyeni yetkinlikleri gerektirecek.

Kurumların ne yapması lazım?

Önceki endüstri devrimlerinde yeni yetkinlikleri geliştirmek için piyasa koşullarını ve eğitim-gelişim sistemlerini yeniden yaratmak için daha uzun zaman vardı.

Ancak şimdi her şey çok hızlı değişmek zorunda. Kapsayıcı bir gelecek için, iş gücünün tüm segmentlerinin yetkinliklerini ve kapasitelerini genişletmemiz gerekiyor.

Siz Akbank'ta geleceğin bankacılarını nasıl yetiştiriyorsunuz?

"İnsanı bugünkü haline getiren tüm yetkinlikler, yarına da götürebilecek mi?" İşte insana dair bu temel soru üzerine çok kapsamlı, her ayrıntısı incelikle düşünülmüş, yetkinlik geliştirme prog-

#GeleceğeAynaHareketi

● Değişim farketmekle başlıyor. Farketmek için de trendlerin nereye gittiğini, dünyanın nasıl evrildiğini, bugünün yarından nasıl farklı olacağını hem teoride hem pratikte anlamak, anlatmak gerekiyor. Akbank olarak işte şimdi bu değişimi farkedelim ve birlikte harekete geçelim diyoruz!

● #GeleceğeAynaHareketi dediğimiz makro inisiyatif, geleceğin ancak ve ancak multi-disipliner yetkinlikleri olan insanlara fırsatlar sağlayacağı öngörüsüyle şekilleniyor.

● #GeleceğeAynaHareketi 5 yıl, 10 yıl, 20 yıl sonra da değişen iş dünyası ihtiyaçlarına cevap vereceğim, yeteneklerimi ve yetkinliklerimi dönüştüreceğim diyen tüm profesyoneller için bir sosyal fayda ve farkındalık projesi.

● #GeleceğeAynaHareketi'nin temel hedeflerinden bir diğeri de jenerasyonlar arasında daha sağlam iletişim kurabilmelerini sağlayarak kolektif verimliliğe olumlu etkiler bırakmak.

● Bankamızda yıllardır uyguladığımız "Switch" tersine mentorluk uygulamalarının az, öz ve etkili versiyonlarını, bankamız dışındaki gençlerimize de açacağımız projelerimiz olacak.

● Diğer yandan, özellikle 35-55 yaş arasında bugünün orta ve üst düzey yöneticilerini ve uzmanlarını kapsayan kesimin, çok değil, 10 yıl sonra iş dünyasının getireceklerine nasıl adapte olacağı önemli bir konu.

● Kurumların stratejik hafızasını oluşturan deneyimli profesyoneller için «Peki nasıl?» sorusunun cevabını bu yıl destek vereceğimiz platformlarda hep birlikte arayacağız.

● Future of Work Zirvesi'nde ana sponsorluğu üstlenmemiz bunun ilk adımıydı.

● Önümüzdeki dönemde "insan" konuştuğumuz her platformda #GeleceğeAynaHareketi'nin bir parçası olmak isteyen herkesle hem kendi tecrübelerimizi paylaşacak, hem de bu hareketin enerjisiyle tüm profesyonellerde daha fazla farkındalık yaratmayı hedefleyeceğiz. Bu yolda birer kelimelik, birer küçük adımlık katkımız olursa ne mutlu bize.

ramı olan "Geleceğin Aynası Akbanklı"yı hayata geçirdik.

Programın en önemli özelliği nedir?

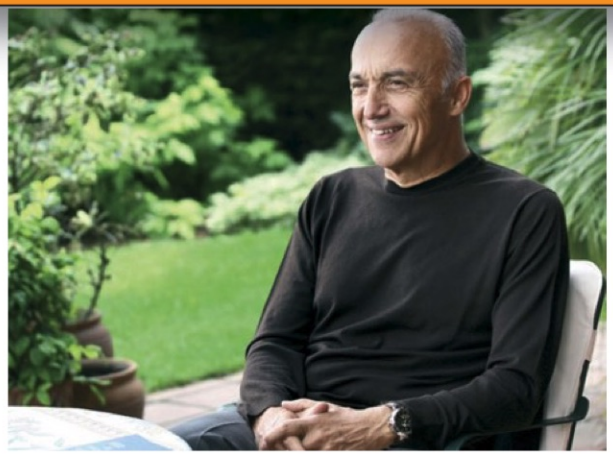
Kapsayıcı ve bütüncül bir program olan Geleceğin Aynası Akbanklı ile 14 bin Akbanklının güçlü ve gelişime açık yetkinliklerine odaklanarak, her bir Akbanklı için ayrı birer gelişim planı hazırladık. Bireysel gelişim planlarımızda somut, tarihlendirilmiş ve iş başında uygulanabilir çok farklı gelişim aksiyonlarıyla gelişim yolculuğumuzu kişisel olarak tasarlıyoruz.

Yetkinlikleri geliştirmek için başka neler yapıyorsunuz?

"Geleceğe Hazır Ol" dediğimiz, inovasyondan design thinking'e, ileri analitiğe varan çok kapsamlı bir gelişim programını hayata geçirmek üzereyiz. Akbank Akademi, yeni nesil gelişim uygulamaları ile bu yolculukta Akbanklıların daima yanında.

CEO'dan öneriler

Akın Öngör



SORU **Üniversite döneminden bu yana büyük uluslararası bir şirkette çalışıyorum. Başka şirketlerden bugüne kadar pek çok iş teklifi aldım. Başka bir şirkete gidip şansımı denesem eski şirketime tekrar dönebilir miyim? Siz ayrılan eski çalışanınızı işe geri alır mıydınız?**

Burak Aytuner/ İstanbul

Halen çalıştığınız iş yerinde mutlu olmadığınız anlaşılıyor. Başka bir iş teklifine açık durumdasınız. Bu büyük şirketten ayrıldıktan sonra tekrar geriye dönme olanağınız olmayabilir. Dönseniz de yöneticileriniz sizin bu kuruluşu bırakıp ayrıldığınızı ve bunu her an tekrar yapabileceğinizi hep hatırlar. Ben yöneticilik dönemimde bizden ayrılan yetkililerin dönmek istediklerinde hep karşı durdum, direndim. Bir-iki istisna dışında kabul etmedim.

SORU **İleride aracı kurumlarda çalışmak istiyorum. Bu hedefimi gerçekleştirmek için nasıl bir yol izlemeliyim? Siz ne önersiniz?**

Sevgi Gönül Çelik/ Ankara

Sözlerinizden sermaye piyasası aracı Kurumlarında çalışmak istediğinizi anlıyorum. Bunun için finans, finansal matematik ve sosyal iletişim konularında kendinizi geliştirmenizin yararlı olacağını düşünüyorum. Bu alanlarda öğrenim ve eğitim alın.

SORU **İş-yaşam dengesini nasıl sağladınız? İş hayatına yeni başlayacaklara bu konuda ne önerirsiniz?**

Burcu Onuktav / İstanbul

İş yaşamının başında ve ortalarında çok çalışarak zamanımın önemli bölümünü iş hayatına ayırmak zorunda kaldım. Sıfırdan başlayarak başarılı bir iş yaşamı ortaya koymak için özel yaşantımdan fedakarlıklar yaptım. Sonraki dönemde olgunlaştıkça dengeyi sağlayabildim. Ama bu uzun yıllar aldı. Üst yönetimde de çok uzun saatler, tatil yapmadan hatta hafta sonları bile çalışmak insanüstü çaba göstermek durumda kaldım. Sevdiklerimden anlayış bekledim ve bunu da gördüm. Bu nedenle size ve sizin gibi iş yaşamının başında olan gençlere güzel deneyim aktarma olanağına ne yazık ki sahip değilim.

SORU **Üniversitede hangi kulüplerde yer almak avantaj sağlar? Kendi deneyiminizden yola çıkarsak üniversitede hangi sosyal kulüpleri önersiniz?**

Bora Kuyumcu/ Ankara

Sosyal aktivitelerin gelişimde her zaman yararı oluyor... Spor ve sanat alanlarında sosyal etkinliklerde yer almak insanı geliştiriyor. Ben milli basketbolcu olarak spordan çok şey öğrendim ve uyguladım. Üniversitenin drama kulübünden de yer aldım.

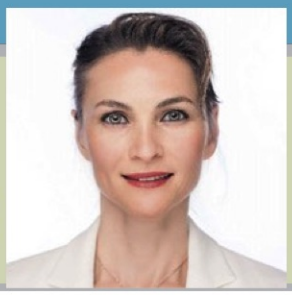
SORU **Üniversiteyi 3 yıl önce bitirdim ve uluslararası bir şirkette çalışmaktayım. Zaman zaman head hunter firmalarından iş teklifleri alıyorum. Girdiğim son mülakatta büyük bir şirketinin CEO'sunun asistanlığı teklif edildi. Ücret son derece iyi ancak iş çok fazla seyahat gerektiriyor ve grupla ilgili kafamda soru işaretleri var. Ne önersiniz?**

Ataberk Güney / İstanbul

Çok seyahat etmek görgünüzü artırmanız için büyük şans. Bence siz iş teklif eden şirketin değerlerine ve çalışma kültürüne bakıp inceleyin. İyi ahlaklı ve adaletli bir firma ise tereddüt etmeden iş teklifini kabul edin.

CEO'dan gençlere

Filiz Akdede
HP Türkiye Genel Müdürü



Sevgili gençler,

Teknolojik gelişmeler öğrenme yöntemlerini, iş yapış şekillerini hatta kişisel ilişkileri bile dönüşüme uğratıyor. Benim neslim bu değişime bire bir tanık oldu. Bu geçiş sürecine kimimiz adapte olabildik, kimimiz ise seyirci kaldık. Sizler ise bu değişimin, yani teknolojik ivmelenmenin içine doğdunuz.

Eğitim hayatından iş hayatına geçtiğimizde şunu gördük ki kendini geliştirmenin ve öğrenmenin sonu yok. Başarının sırrı da burada, yani öğrenmeye açık olmakta yatıyor. Yeni dünyada başarının en büyük kriteri ise bilgiye sahip olmak. Bilgi belki de hiçbir dönemde bugünkü kadar belirleyici olmamıştı. Neyse ki bugünün teknolojik gelişmeleri sayesinde bilgiye ulaşmak da o bilgiyi teyit etmek de artık çok kolay.

Öğrenmek için istekliyseniz, farklı dillerdeki kaynaklardan oluşan devasa bir bilgi havuzu mevcut. Ancak, bu kaynaklardan faydalanabilmek için yabancı dilin kritik derecede önem taşıdığına inanıyorum. Birden fazla yabancı dile hakim olmanız ise sizi çok daha avantajlı bir konuma getirecektir.

20 yılı aşkın süredir bilişim sektöründe yer alan bir kadın yönetici olarak sizlere şunu söyleyebilirim: Gittiğiniz her kurs, öğrendiğiniz her yabancı dil, okuduğunuz her kitap ya da her çalışma deneyimi, iş hayatında sizin kalkanınız olacak ve orta yaşlarınıza geldiğinizde ayaklarınızın yere sağlam basmasını sağlayacak.

Kendinize güvenin, belirsizliklerden korkmadan ölçülebilir riskler alın ve en önemlisi yaptığınız işte fark yaratın! Bulunduğunuz her işe değer katmayı hedefleyin. Sadece uygulayıcı olmayın, o zaman işinizden de keyif alamazsınız.

Zaman zaman zorluklarla karşılaşabilirsiniz. Problemlere değil, çözümlere odaklanın. Böylece konuları farklı bakış açılarıyla değerlendirebilir ve yaratıcı fikirler üretebilirsiniz. Önemli olan yılmadan, istikrarlı bir şekilde devam edebilmek.

Fark yaratmak önemli, peki bunun için ne yapmak gerekiyor? Bunun için öncelikle kendinize "Bilgiye herkes kolayca ulaşabiliyorsa, nasıl fark yaratabilirim" diye sorabilirsiniz. Bu noktada ise bir kavram öne çıkıyor: Zaman! Bilgi çağında başarının anahtarı, zamanı doğru şekilde kullanmaktır. Bu nedenle zaman yönetimi konusunda kendinizi geliştirmeniz altın değerinde önem taşıyor.

Hepinize kendi fırsatlarınızı yarattığınız başarılı bir hayat dilerim.

Sevgiler.

Akbank hayatın kalbinde

AKBANK

sizin için

Akbank hayatın kalbinde

AKBANK

sizin için